



MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: DESAFIOS DE CONQUISTAR E MANTER UMA EQUIPE MOTIVADA

MOTIVATION IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT: CHALLENGES OF WINNING AND MAINTAINING A MOTIVATED TEAM

DOI: 10.5281/zenodo.21401305



Jaqueline Maciel Macedo¹

Degson Ferreira²

Daniel Afonso Gomes da Silva³

RESUMO

No cenário corporativo contemporâneo, a alta rotatividade de colaboradores e a crescente dificuldade em manter equipes engajadas tornaram-se desafios primordiais para a gestão. Visto que a motivação é um fator indispensável para garantir o bom desempenho e alcançar resultados superiores, este estudo teve como objetivo geral analisar os desafios em conquistar e manter uma equipe motivada. Para alcançar tal objetivo foi utilizada como principal matriz teórica, tópicos relacionados a: importância da motivação; o papel do gestor na motivação da equipe; motivação interna; motivação externa. A perspectiva metodológica deste artigo foi narrativa de caráter qualitativo, utilizando como principal instrumento de coleta de dados a pesquisa bibliográfica, coletando dados de livros, artigos científicos. Como principal técnica dos dados foi utilizada a análise de conteúdo. Os resultados mostraram que os principais obstáculos para manter uma equipe motivada foram: uma gestão ineficiente, ambiente de trabalho que não oferece estrutura para o colaborador, metas exorbitantes, não ter um plano de carreira e salários injustos.

Palavras-chave: Motivação; Motivação Organizacional; Trabalho em Equipe.

1 Tecnóloga em Logística pela Universidade Federal do Norte do Tocantins, Brasil. E-mail: jaquelinemaciel878@gmail.com.

2 Doutor em Administração pela Universidade do Grande Rio Professor José de Souza Herdy (UNIGRANRIO). E-mail: degsonfer@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7727-8690>

3 Mestrando em Educação pela Logos University International (UNILOGOS). E-mail: danielaafonsogs@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5601-9896>





ABSTRACT

In the contemporary corporate landscape, high employee turnover and the growing difficulty in keeping teams engaged have become primary challenges for management. Given that motivation is an indispensable factor to ensure good performance and achieve superior results, the general objective of this study was to analyze the challenges in building and maintaining a motivated team. To achieve this objective, topics related to the following were used as the main theoretical framework: the importance of motivation; the manager's role in team motivation; internal motivation; and external motivation. This article adopted a qualitative narrative methodological approach, using bibliographic research as the primary data collection method to gather information from books and scientific articles. Content analysis was used as the primary data analysis technique. The results showed that the main obstacles to maintaining a motivated team were: inefficient management, a work environment that lacks proper structure for employees, excessive goals, the lack of a career plan, and unfair salaries.

Keywords: Motivation; Organizational Motivation; Teamwork.

1. INTRODUÇÃO

A motivação se encontra dentro de cada indivíduo, mas algo que o gestor precisa levar em consideração são quais fatores que irão despertar a motivação desse colaborador, o que o levará a vestir a camiseta da empresa e assim se sentir parte da organização. Bergamini (2013) destaca que a vontade de uma pessoa em fazer com que outra realize uma tarefa não garante que a ação seja efetivamente executada. Para a autora, o simples fato de querer que alguém aja não tem o poder de gerar a motivação e a vontade necessárias na pessoa que executará a demanda.

A motivação é um fator que sempre despertou a atenção dos gestores dentro das organizações, são diferentes tipos de pessoas e cada uma com a sua particularidade e necessidade, que sempre estão em constantes mudanças e acabam afetando a motivação. Quando o gestor tem essa visão e trabalha para que sua equipe se mantenha motivada, isso resultará em resultados superiores em relação ao gestor que não tem esse olhar para sua equipe.

Algo que acaba dificultando no ponto-chave da motivação da equipe, e que precisa estar em constante avaliação, é um assunto que sempre está entre as organizações, pois com





uma equipe motivada e com objetivos em comum, os resultados são surpreendentes.

Um bom desempenho está diretamente ligado com a motivação da equipe e os gestores têm um papel fundamental em oferecer as ferramentas necessárias para que a equipe se encontre dentro da empresa e se sentir parte dela, para que encontre ali um propósito que a motive a cada dia dar o seu melhor.

Frederick Herzberg, na Teoria dos Dois Fatores, diz que os fatores motivacionais são aqueles que fazem com que os indivíduos se sintam especialmente bem. São eles: crescimento, progresso, responsabilidade, o próprio trabalho, o reconhecimento e a realização (CASADO, 2002, p. 254).

Algo que está cada vez mais difícil de encontrar e manter é uma equipe motivada, acaba que o índice de turnover dentro das empresas é grande, resultando em gastos. Na maioria das vezes, eles acabam entrando para a empresa, mas só ficam ali até encontrar um lugar melhor para então se mudar de emprego, não se tem mais aquele compromisso de se estabilizar em um lugar fixo. Nos dias de hoje, esse quadro se agrava ainda mais, é bem mais difícil manter colaboradores por um bom tempo na empresa, o grau de insatisfação cresce rapidamente (SOUZA, 2023).

Dado este cenário de incertezas e instabilidade em relação aos colaboradores é que emerge o problema de pesquisa deste trabalho: Quais fatores intrínsecos, extrínsecos e gerenciais são apontados pela literatura como relevantes para a motivação de equipes no ambiente organizacional?.

Afim de responder à pergunta de pesquisa, a estrutura deste artigo se desdobra em seções distintas. Primeiramente, são apresentados os procedimentos metodológicos que fundamentam o estudo, detalhando a abordagem narrativa e o uso da análise de conteúdo. Posteriormente, a seção de análise e discussão de resultados aprofunda-se na intrínseca ligação entre gestão e motivação, explorando as particularidades das motivações interna e externa e seu impacto nas equipes. Ademais, o artigo conclui com a síntese dos principais achados e suas implicações.





1.1 Objetivos Gerais

A pesquisa tem como objetivo geral analisar os principais desafios em conquistar e manter uma equipe motivada. De forma específica, têm-se os seguintes objetivos: (I) identificar os principais elementos internos que podem desencadear a motivação nos colaboradores; (II) apontar os principais elementos externos que podem desencadear a motivação nos colaboradores; (III) e indicar algumas técnicas e ferramentas de gestão que podem contribuir para a motivação da equipe.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa narrativa de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de uma pesquisa bibliográfica.

A respeito da pesquisa narrativa, o conceito do espaço tridimensional da pesquisa envolve para Clandinin e Connelly (2011) o tempo (presente, passado e futuro), socialidade (relação pessoal e social) e o lugar (o ambiente ou um contexto físico onde se investiga).

A abordagem qualitativa, por sua vez, foi adotada por ser a mais adequada para o objeto de estudo, já que segundo Strauss e Corbin (1998, p. 10-11), a pesquisa qualitativa é: "qualquer tipo de pesquisa que produz descobertas não obtidas por procedimentos estatísticos ou outros meios de quantificação", sendo seu principal foco a interpretação de fenômenos como a vida das pessoas, seus sentimentos e comportamentos no contexto organizacional (STRAUSS E CORBIN, 1998).

2.1 Coleta e Análise de Dados

Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, os dados foram coletados a partir da consulta a fontes como livros, artigos científicos, revistas especializadas e sites acadêmicos.

Para o tratamento das informações coletadas, foi empregada a análise de conteúdo. De





acordo com Bardin (2011, p. 15), “a análise de conteúdo consiste em um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”. Essa técnica permite ler e interpretar o conteúdo de documentos, possibilitando o conhecimento de fenômenos da vida social que, de outro modo, seriam inacessíveis (OLABUENAGA; ISPIZÚA, 1989).

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 A importância da Motivação

A motivação certamente é uma ferramenta poderosa dentro de uma organização, nada supera uma equipe que ama o que faz, que se orgulha em fazer parte de uma empresa na qual ela vê sentido e propósito em fazer parte.

Muitas vezes os colaboradores só querem se sentir valorizados dentro do seu local de trabalho, um ambiente onde têm oportunidades de crescimento, que tem bonificações e salários justos, assim fazem com que se sintam motivados e o resultado é uma empresa com boa produtividade, pois os funcionários vestem a camisa da empresa, e dão o seu melhor em busca do resultado que têm em comum.

Segundo Chiavenato (2010), a grande maioria das abordagens sobre o comportamento entende que o processo motivacional humano tem o propósito de aliviar carências ou deficiências percebidas pelos sujeitos. Assim, as pessoas tendem a ser impulsionadas por suas necessidades e são guiadas em direção a metas, que podem assumir caráter positivo ou negativo na hora de orientar as ações. Nessa mesma linha, Da Mota et al. (2024) caracterizam a motivação como uma força interna que afeta o esforço voluntário do indivíduo, podendo variar entre a motivação, motivação extrínseca e motivação intrínseca, de acordo com a origem do impulso que orienta o comportamento.

A motivação é um tema central no estudo da psicologia organizacional, essencial para compreender o comportamento e o desempenho dos colaboradores nas organizações, uma vez





que colaboradores motivados tendem a dedicar esforços adicionais para contribuir para o sucesso da organização (Pereira et al. (2024). Desse modo, entender os fatores que impulsionam e sustentam a motivação dos colaboradores é de extrema importância para os gestores, pois permite que desenvolvam estratégias eficazes de gestão de pessoas, promovendo um ambiente de trabalho estimulante e produtivo (Pereira et al., 2024).

Um gestor lidará com vários tipos de pessoas e cada uma tem um estímulo diferente, vemos então a importância mais uma vez do papel do gestor em identificar e ter ao seu lado profissionais que tenham qualificação para saber identificar o que sua equipe precisa para se manter motivada.

A motivação humana é um processo direcionado à mitigação de carências internas. Nesse contexto, as metas atuam como forças vitais e atrativas que orientam o comportamento. Quando o indivíduo alcança esses resultados que podem ter uma natureza positiva, como reconhecimento e promoções, ou negativa, como críticas e reprimendas, ele consegue, por consequência, reduzir suas necessidades experimentadas (CHIAVENATO, 2010; 2014).

Um gestor que respira apenas metas e não se preocupa no trato com sua equipe, certamente não terá bons retornos. As pessoas não querem ser tratadas como máquinas sem sentimento onde esperam delas apenas cumprimento de metas, elas querem se sentir acolhidas e ajudadas no seu ambiente de trabalho.

De acordo com Vianna (1999), quanto maior a taxa de humanização de uma empresa, maior será o lucro, os quais compartilharam muitas vezes cegamente, pouco importando o nome a que ele se dê: capital intelectual, inteligência emocional, capital humano e era do conhecimento. Para ele, motivar significa colocar o combustível mais poderoso dentro do cérebro dos seres humanos, que fazem parte dessa equipe. Uma pessoa motivada tem brilho nos olhos e amor à flor da pele.

É importante destacar, ainda, que o conceito de motivação no trabalho está muitas vezes associado ao conceito de satisfação no trabalho, embora não se confundam, pois a satisfação com o trabalho é conceptualizada enquanto uma atitude ou como um estado emocional que resulta das articulações entre satisfação e motivação (Pereira et al., 2024). Não





por acaso, ao investigarem a percepção de 189 participantes acerca das principais teorias motivacionais, Pereira et al. (2024) observaram uma tendência geral para níveis moderados a elevados de motivação e de satisfação, indicando que, apesar dos desafios e das pressões do ambiente de trabalho, muitos colaboradores sentem-se envolvidos e satisfeitos com suas atividades laborais.

3.2 O papel do gestor na motivação da equipe

Uma das analogias mais eficazes para ilustrar o papel da liderança é a do maestro. Assim como um regente, o gestor não apenas garante que todos os membros da equipe trabalhem em harmonia, mas também interpreta os objetivos da organização de uma forma que inspire a todos. Nesse sentido, Drucker (1954, p. 341) registra que:

O trabalho do gerente é similar ao trabalho do maestro, sendo que o gerente, além de conduzir a orquestra, desempenha também o papel de intérprete. O gestor precisa ser qualificado a criar um ambiente favorável para que sua equipe alcance os objetivos almejados e se mantenha motivada, podemos dizer que ele é uma peça principal nesse jogo. Pois muitas pessoas entram no modo sobrevivência, não muito dispostas a colaborar, fazer trabalho em equipe, esse indivíduo apenas busca um meio para sobreviver, aí que entra o papel do gestor em tornar esse cenário um time engajado e motivado mesmo em contextos tão desafiadores.

Conforme aponta Bottone (2012), é preciso dissociar o conceito de motivação da busca pela felicidade do colaborador. O autor argumenta que a felicidade é um construto amplo, ligado a um senso de dever cumprido em múltiplas esferas da vida (pessoal, familiar, etc.). A verdadeira finalidade gerencial da motivação é, portanto, criar um clima organizacional positivo no qual os objetivos corporativos sejam vistos como desafios. Esse engajamento ocorre quando os funcionários acreditam em seus líderes e sentem que sua participação é fundamental para o sucesso coletivo.

O engajamento dos colaboradores é essencial para que os objetivos não sejam alcançados por imposição, mas pelo fato de quererem ser cúmplices de um propósito maior. O





sentimento de "pertencimento" é um dos fatores mais importantes para que outros elementos sejam contemporizados pelos empregados, mesmo que não ajustados à expectativa deles (BOTTONE, 2012). Esse sentimento de pertencimento aproxima-se do conceito de engajamento discutido por Da Mota et al. (2024), que o compreendem como um estado de espírito positivo relacionado à execução de tarefas, dividido em três dimensões: vigor, dedicação e absorção. Para os autores, cabe às organizações valorizar práticas como reconhecimento, feedback, autonomia, confiança, cooperação, justiça e participação ativa na tomada de decisões, de modo que os indivíduos se sintam conectados, competentes e comprometidos com o trabalho (DA MOTA et al., 2024).

Bons gestores precisam ter boas competências de comunicação tanto para tratar com a equipe tanto para transmitir as ideias para serem colocadas em prática. Buscar provocar bons sentimentos, fazendo com que a equipe tenha paixão pelo que se propõe a fazer, porque assim como ele quer que a sua equipe cumpra com a sua parte, a equipe também espera que o gestor cumpra com a parte que lhe corresponde.

Tendo bons líderes à frente das organizações onde estão sempre buscando trazer inovações para manter os colaboradores motivados faz uma grande diferença no resultado. Para Parreira (2000), liderar significa atuar como um guia para o grupo, conduzindo-o rumo a resultados previamente acordados. Nesse sentido, a liderança é vista como uma influência contínua que transcende o simples direcionamento, englobando também a responsabilidade de organizar os processos sociais, fazer previsões estratégicas e tomar decisões diárias. Além disso, é preciso compreender que:

É uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar (CHIAVENATO, 2004, p. 112).

O gestor precisa ter uma comunicação clara e objetiva para que a equipe seja conquistada, sentindo segurança e confiança de que será possível alcançar tal meta. Na





perspectiva de Sampaio (2004), a liderança configura-se como um elemento interpessoal capaz de exercer influência, manifestando-se na habilidade de converter conhecimento em prática e, com isso, atingir o nível de desempenho esperado. O autor destaca ainda que a liderança deve ser compreendida como um fenômeno de natureza social, verificável exclusivamente no interior de grupos. Trata-se, portanto, de um atributo social, entendido como o conjunto de características de personalidade que qualificam determinado indivíduo como líder, sem deixar de considerar tanto esses traços quanto as particularidades do contexto em que essa pessoa está inserida.

Além das competências de comunicação e liderança, o gestor também dispõe de mecanismos formais de gestão para orientar o comportamento da equipe. Nesse sentido, Monteiro et al. (2023) demonstram que os controles formais de ação e de resultado, influenciam positivamente a motivação intrínseca dos funcionários, uma vez que a padronização das tarefas leva à clareza das funções que cada indivíduo exerce no ambiente de trabalho. Para os pesquisadores, os controles de ação definem as etapas necessárias às tarefas de rotina, enquanto os controles de resultado monitoram o cumprimento de metas e avaliam o desempenho, funcionando como motivadores para que os funcionários aumentem o comprometimento com o seu trabalho e com a organização (Monteiro et al., 2023).

O gestor precisa estar sempre preparado, pois é ele que vai ter mais contato com os desafios que vão ser encontrados dentro da empresa. Quando o gestor tem esse cuidado e esse preparo os resultados podem ser superiores.

3.3 Tipos de Motivação

3.3.1 Motivação interna

A motivação interna, também conhecida como motivação intrínseca, se desencadeia na pessoa, quando ela vê a sua necessidade e isso a motiva a buscar algo melhor para alcançar



seu objetivo. No trabalho ela ajuda da seguinte forma, dando mais autocontrole e perseverança para atingir as metas pessoais que lhe são impostas.

É a mais difícil de se encontrar pois é o próprio indivíduo que a busca, e o ambiente externo não influencia tanto, pois é algo mais pessoal, não dependendo muito de gratificações vindo da organização.

De acordo com Deci (1975) as ações movidas pela motivação interna são aquelas realizadas pelo valor e interesse que a própria atividade desperta. O autor explica que, nesses casos, o engajamento na tarefa não objetiva alcançar gratificações adicionais, pois o simples fato de realizá-la já representa o fim desejado pelo indivíduo. De forma convergente, Monteiro et al. (2023) descrevem a motivação intrínseca como aquela que ocorre quando os indivíduos buscam a autoexpressão, os desafios pessoais, a satisfação de curiosidades e o prazer na realização de suas atividades. Também Da Mota et al. (2024), amparados na Teoria da Autodeterminação, definem a regulação intrínseca como a forma mais autônoma de motivação, na qual o indivíduo se envolve por interesse pessoal e satisfação genuína.

Esse tipo de motivação acaba gerando bons resultados para uma equipe, pois está ligado com valores, então, dificilmente algo irá abalar a produtividade, pois o incentivo necessário para enfrentar os desafios no ambiente de trabalho está bem claro dentro da sua meta que é almejada. Bergamini (2013) complementa que enriquecer o trabalho para torná-lo genuinamente atrativo é uma maneira eficaz de favorecer a autonomia e suprir a necessidade de competência das pessoas.

O que o ambiente de trabalho pode fornecer é um ambiente que gere valor, que resultará na satisfação profissional, mesmo esse não sendo o ponto crucial da motivação interna. Nesse sentido, Da Mota et al. (2024) verificaram empiricamente que existe uma relação positiva entre a motivação intrínseca e o engajamento do indivíduo, o que reforça a relevância desse tipo de motivação para a manutenção de equipes produtivas.

3.3.2 Motivação externa





A motivação externa, também conhecida como motivação extrínseca, está diretamente associada ao ambiente de trabalho, exemplo são as bonificações oferecidas quando metas são alcançadas. As empresas precisam estar sempre inovando e trazendo diversificações para manter esse tipo de motivação, para assim manter colaboradores estimulados e engajados no trabalho.

Segundo Da Mota et al. (2024), as regulações extrínsecas ocorrem por fatores externos ao indivíduo, como a busca por benefícios ou a intenção de evitar punições, classificando-se em diferentes tipos, desde a regulação externa, controlada por fatores externos, até a regulação integrada, na qual o comportamento é assimilado aos valores pessoais do indivíduo. Os autores destacam que recompensas tangíveis e intangíveis, como bônus, reconhecimento público e incentivos, constituem estratégias eficazes para estimular a motivação extrínseca e, consequentemente, o desempenho (DA MOTA et al., 2024).

Como observa Dubrin (2003, apud BERGAMINI, 2013), apostar puramente em recompensas de caráter extrínseco pode não bastar na tentativa de motivar as pessoas de maneira efetiva. Ou seja, nem sempre apenas a motivação interna é o suficiente, precisa de outros complementos como um ambiente onde há lugar para crescimento profissional, onde o trabalho é recompensado de forma justa, tudo isso contribuirá positivamente para um bom ambiente organizacional e influenciará na motivação da equipe.

Kohn (1998) cita cinco problemas ocasionados pelas recompensas extrínsecas: primeiramente, elas podem atuar como punição para os colaboradores que não são premiados, gerando grandes frustrações. Além disso, deterioram o clima organizacional ao instigar a competição entre colegas e o excesso de bajulação aos líderes. O autor também alerta que as premiações mascaram a raiz dos problemas na gestão, inibem a proatividade, já que os funcionários passam a fazer apenas o mínimo exigido pelo prêmio e, por fim, corroem a motivação interna, diminuindo de forma preocupante o interesse genuíno pela atividade exercida. Alerta semelhante é encontrado em Da Mota et al. (2024), para quem a falta de reciprocidade e de recompensas adequadas pode levar à desmotivação e ao menor comprometimento, ao passo que ambientes excessivamente pressionados, com metas





inatingíveis ou cultura competitiva, podem transformar a motivação extrínseca em estresse e desmotivação.

Na motivação externa podem-se encontrar algumas objeções, como as citadas acima, o que a torna um desafio, mas cabe ao gestor estudar sua equipe e propor condições que beneficiem o todo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Fatores Intrínsecos para Motivação

É desafiador para a empresa conquistar e manter a equipe motivada, mas, ao mesmo tempo que é desafiante isso pode ser um grande diferencial competitivo. Nesse sentido, existe a motivação interna. Essa motivação está dentro de cada pessoa porque ela é naturalmente satisfatória, onde desperta o prazer de concluir uma tarefa ou de trabalhar nessa tarefa. Onde o desejo parte de dentro para fora.

Vergara (2000) salienta que a motivação é intrínseca, ou seja, que ela parte de cada um para acontecer ou não. Em outras palavras, ninguém é capaz de motivar ninguém se a vontade não partir da própria pessoa.

Seguindo essa mesma linha de pensamento, Chiavenato (1999) acredita que a motivação pode ser um sentimento vindo de dentro para fora, quando o próprio indivíduo possui maneiras de se auto motivar ou, pode vir através de fontes externas, por outras pessoas ou situações que levam esse profissional a buscar o melhor de si em suas ações.

A motivação intrínseca ocorre em virtude dos sentimentos internos positivos relativos à boa execução de uma atividade no ambiente de trabalho. As pessoas motivadas intrinsecamente são conduzidas a agir pela diversão ou pelos desafios associados a uma determinada atividade, e não devido a recompensas, pressões ou solicitações externas. É importante frisar que existem diferenças individuais quando se trata de motivação intrínseca, porque as pessoas são motivadas por algumas atividades, e não por todas, e nem todas as





peças são motivadas pela mesma atividade. E a motivação extrínseca ocorre quando as pessoas realizam alguma atividade com o propósito de atingir um resultado específico (KINICKI; KREITNER, 2006).

Corroborando essa perspectiva, Monteiro et al. (2023) evidenciaram, em pesquisa com 102 funcionários de uma empresa familiar, que a motivação intrínseca dos funcionários é de interesse significativo para as organizações, devido ao seu efeito positivo sobre o desempenho, de modo que indivíduos intrinsecamente motivados tendem a apresentar desempenho crescente, já que as fontes de incentivo não decorrem de mecanismos externos. Além disso, os autores constataram que a cultura organizacional influencia positivamente a motivação intrínseca e modera a relação entre os controles formais e essa motivação, sinalizando que uma cultura flexível e voltada ao trabalho conjunto potencializa os efeitos motivacionais dos mecanismos de gestão (Monteiro et al., 2023).

A organização precisa estar atenta para criar uma cultura de engajamento para a equipe e para isso ela precisa entender quais são os motivadores internos que precisam ser trabalhados dentro da organização para tornar o trabalho mais produtivo e envolvente, tornando as atividades mais satisfatórias. Esse entendimento dialoga com os achados de Da Mota et al. (2024), que confirmaram existir uma relação positiva entre a motivação intrínseca e o engajamento e, na sequência, entre o engajamento e o desempenho do indivíduo, demonstrando que o sentimento mais autônomo e genuíno de motivação contribui de maneira positiva para o envolvimento do colaborador com o trabalho.

Algumas recompensas internas que as empresas podem oferecer para aumentar a motivação: oferecer um trabalho que seja significativo, ou seja, disponibilizar para que a equipe faça escolhas na tomada de decisões dentro da organização, trabalhando assim a autonomia, isso fará com que ela se sinta útil em seu trabalho, gerando oportunidades onde os funcionários possam mostrar suas competências e habilidades.

Ademais, para Motta e Vasconcelos (2006) os fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo, aquilo que a pessoa faz, por isso, está sob o controle do indivíduo, são aqueles que quando são ótimos provocam satisfação e quando são





insuficientes evitam a satisfação, de acordo com essa teoria não basta boas condições de trabalho para induzir um estado de motivação, para isto é preciso que o indivíduo esteja satisfeito com seu trabalho.

Desenvolvimento profissional, oferecer meios para que o conhecimento da equipe seja expandido. Algo que fica claro é que o que de melhor que um funcionário pode oferecer para a empresa é sua inteligência e capacidade em solucionar os problemas, claramente as recompensas internas têm grande importância.

Frederick Herzberg (1959), um dos teóricos da motivação do trabalho, descobriu que as recompensas internas têm mais influência na motivação do que até mesmo as financeiras. O interessante neste fator motivacional é que ele gera um equilíbrio no clima organizacional, pois é evitado a insatisfação no ambiente de trabalho. Essa proeminência dos fatores intrínsecos é reforçada por Pereira et al. (2024), que, ao compararem diferentes teorias motivacionais, verificaram que a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg foi a que melhor se ajustou à percepção dos inquiridos, sugerindo que os participantes atribuem maior importância a fatores ligados à satisfação no trabalho e ao alcance de metas pessoais como autonomia, reconhecimento e oportunidades de crescimento do que a fatores associados às necessidades básicas ou à equidade percebida.

4.2 Fatores Extrínsecos para Motivação

Diferente da motivação interna a motivação externa tem uma natureza financeira onde se busca recompensas, bonificações ou apenas realiza seu trabalho para evitar as punições, um exemplo disso é quando se estuda para uma prova apenas para não ser reprovado. Ela é um fator motivacional porque a maioria dessas recompensas são importantes para o indivíduo.

De acordo com Chiavenato (1998), os fatores externos são decorrentes do ambiente, que envolve as características organizacionais, como: sistemas de recompensas e punições, os fatores sociais, as políticas organizacionais e etc.





A busca dos colaboradores por recompensas extrínsecas funciona como uma busca por reconhecimento profissional, atuando como um elemento de forte influência para garantir um bom nível de desempenho nas atividades executadas (BERGAMINI, 1997). Cabe ressaltar, contudo, que o reconhecimento externo, isoladamente, nem sempre se traduz em maior motivação: ao analisarem as afirmações relacionadas à Teoria da Equidade de Adams, Pereira et al. (2024) observaram uma posição de neutralidade entre os participantes, que não consideravam plenamente que o seu contributo individual fosse valorizado e reconhecido pela organização, evidenciando a complexidade de se motivar apenas por meio de fatores extrínsecos.

Outrossim, consoante com Atkinson et al. (2000, p. 719) compreende-se que:

Uma recompensa extrínseca é qualquer recompensa que uma pessoa fornece a outra pessoa por reconhecimento de uma tarefa bem-feita. Onde a empresa reconhece a importância do funcionário e valoriza seu esforço na contribuição do crescimento da empresa. É concebida sob a forma de dinheiro, privilégios ou promoções, ou pelos supervisores e colegas sob a forma de reconhecimento.

Algumas recompensas externas que a empresa pode oferecer são: Bonificações, essas bonificações podem ser tanto financeiras como materiais, ao ser concluída uma meta ou atividade a empresa entrega a bonificação que foi prometida.

Benefícios é uma boa opção, nessa modalidade existe uma gama de opções para a empresa decidir o que melhor atenderá a necessidade que existe na organização ela pode ser na área da saúde, transporte, alimentação etc.

Salário, um bom salário pode fazer muita diferença na motivação da equipe, um salário justo irá contribuir positivamente na satisfação profissional, pois muitas pessoas dão importância para esse fator externo.

Técnicas e ferramentas de gestão são extremamente importantes para criar uma boa relação entre o gestor e o empregado, pois ela ajuda a equipe encontrar motivação e propósito em participar da organização. Nesse âmbito, os controles formais estudados por Monteiro et al. (2023) mostram-se relevantes, uma vez que os controles de ação e de resultado permitem





esclarecer as expectativas, fornecer etapas detalhadas para atingir as metas e monitorar o desempenho, contribuindo para um ambiente de trabalho mais transparente e, por conseguinte, para o aumento da motivação dos colaboradores.

A pesquisa sobre o clima organizacional é uma ferramenta que permite os gestores a terem o conhecimento da satisfação dos seus subordinados em relação ao ambiente, isso ajudará a encontrar os pontos em que precisa de melhoria.

O contexto corporativo, conforme Chiavenato (2005), atua como um fator determinante para a performance e a realização no trabalho. A forma como os colaboradores diagnosticam o local onde atuam estabelece um roteiro psicológico de causa e efeito: eles passam a calcular se suas ações resultarão em gratificação ou desapontamento. Sendo assim, quanto mais promissora for essa visão acerca do ambiente organizacional, maior será o impulso motivacional dos trabalhadores.

Outra ferramenta é o feedback, quando o gestor apenas faz críticas isso fará com que a equipe desmotive, mas, se ele chamar para fazer um feedback mostrando os pontos fortes e os pontos fracos em um diálogo aberto isso surtirá mais efeito, e facilitará a equipe em aceitar as melhorias. A valorização do feedback como prática de gestão também é sublinhada por Da Mota et al. (2024), que o incluem entre os elementos capazes de fomentar o engajamento das equipes, ao lado do reconhecimento, da autonomia, da confiança e da participação ativa na tomada de decisões.

No ponto de vista de Bergamini (1997), o comportamento humano pode ser moldado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições externas. Isso se chama de reforçadores de comportamento. O feedback positivo que vem acompanhado de uma premiação, estimula a adoção de comportamentos favoráveis ao ambiente de trabalho, ao contrário do feedback negativo que é visto como punição por um comportamento indesejável.

O elemento motivador por si só não tem o poder de aumentar a satisfação motivacional. No entanto, os gestores precisam estar cientes que após utilizarem esses reforçadores extrínsecos, não poderão retirá-lo, pois tirarão também o seu estímulo e assim o ambiente poderá se tornar frustrante (BOWDITCH; BUONO, 2006).





O ideal é que ao implementar ferramentas como essas que são para melhorar e deixar o ambiente de trabalho mais dinâmico é que não seja retirado e sim cada vez melhorado, pois algo que ajudará a manter a equipe motivada, pois uma equipe que não está motivada não conseguirá mostrar todo o seu potencial.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação pode ser interna, que é a que as organizações em sua maioria procuram, pois se trata de uma motivação que parte da própria pessoa que busca atingir os seus objetivos. É algo que vem de dentro para fora. Aqui se encontra um desafio, que é identificar e mostrar que os elementos internos a serem trabalhados são: oferecer um trabalho que seja significativo, oportunidades e desenvolvimento profissional.

Há também a motivação externa, que já parte da valorização do ambiente de trabalho, do que a organização tem a oferecer para agregar à vida do indivíduo, ou apenas para evitar punições. Esse é outro desafio para a empresa: trabalhar em cima desses fatores externos de forma a motivar os funcionários. Esses fatores podem ser: bonificações, benefícios e salário.

O gestor precisa estar sempre buscando ferramentas para melhorar o ambiente organizacional; algumas delas são a pesquisa de clima organizacional e o feedback. O mais importante é que a equipe se sinta parte da organização, onde seja valorizada, reconhecida e recompensada para que o trabalho se torne prazeroso. Assim, formam-se colaboradores motivados e que gerem lucros para a empresa, pois colaboradores desmotivados não irão mostrar todo o seu potencial.

Embora exista uma gama de materiais sobre motivação, por ser um assunto que está sempre vivo dentro das organizações, houve algumas limitações para encontrar materiais mais aprofundados sobre determinados temas. Principalmente sobre a motivação interna e externa, a maioria dos autores ainda relata com perspectivas mais teóricas, limitando uma compreensão mais completa do assunto.





Fica a sugestão em futuros trabalhos para que autores aprofundem mais o tema, além da criação de estudos de caso e aplicações práticas para explicar melhor sobre o assunto.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, A. A., et al. Contabilidade Gerencial. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; Revisão Técnica Rubens Famá - São Paulo: Atlas, 2000. 812 p.

BARDIN, L. Análise de conteúdo (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70, 2006.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Motivação nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. Motivação nas Organizações. São Paulo: Atlas, 2013.

BOTTONE, Alfredo. Insights de um RH Estratégico. Editora Schoba, 2012.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. Fundamentos de comportamento organizacional. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

CASADO, T. As pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, p. 235 – 246, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.





_____. Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

_____. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 3ª Edição. São Paulo: Manole, 2014.

CLANDININ, D. J.; CONNELLY, F. M. Pesquisa narrativa: experiências e história em pesquisa qualitativa. 2. ed. Uberlândia: EDUFU, 2011.

DA MOTA, Celso Danilo et al.. O efeito da relação entre a motivação e o engajamento no desempenho do indivíduo da equipe de projetos. *Revista Gestão & Tecnologia*, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 41–69, 2025. DOI: 10.20397/2177-6652/2025.v25i1.2758. Disponível em: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/2758>.

DECI, Edward L. *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press, 1975.

DRUCKER, P. F. *The practice of Management*. New York: Harperc Row, 1954. P. 341.

GUERRA, Avaetê. Pesquisas qualitativas e quantitativas: fundamentos metodológicos e análise comparativa. *NEXUS SCIENTIFIC JOURNAL (NSJ)*, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 1–18, 2026. DOI: 10.5281/zenodo.20734515. Disponível em: <https://www.nexusjournal.com.br/index.php/nj/article/view/23>. Acesso em: 10 jun. 2026.

HERZBERG, Frederick et al. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, 1959.

KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert. *Comportamento organizacional*. 2. ed. São Paulo: McGraw- Hill, 2006.

KOHN, Alfie. *Punidos pelas recompensas: os problemas causados por prêmios por produtividade*. Trad. Cecilia Whitaker Bergamini, Maria Helena Steiner. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.





MONTEIRO, Januário José et al. Moderação da cultura organizacional na relação entre os controles formais e motivação intrínseca. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 42, n. 1, p. 119-132, 2023.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria Geral da Administração*. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. *La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa*. Bilbao, Universidad de deusto, 1989.

PARREIRA, Artur. *Dinâmica das Relações Interpessoais*. Lisboa: Plátano Editora, 2000.

PEREIRA, Aida et al.. *Motivação e satisfação no trabalho: Teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional*. RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218, v. 5, n. 1, p. e515368-e515368, 2024.

SAMPAIO, Armindo. *Comportamento e Cultura Organizacional*, Lisboa, Edital, 2004.

SOUZA, C. H. Elementos e fundamentos do turnover: um estudo de caso de uma indústria têxtil do interior do estado de São Paulo. *Revista Gestão em Foco*, Edição, n. 15, p. 74-80, 2023.

STRAUSS, Anselm; Corbin, Juliet. *Basics of Qualitative Research- Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. United States: Sage Publications, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANNA, M. A. F *Motivação, liderança e lucro*. São Paulo: Gente, 1999.

Recebido em: 15/06/2026

Aprovado em: 29/06/2026

Publicado em: 16/07/2026

