



CENTRO EDUCACIONAL TRÊS MARIAS EIRELI
FACULDADE TRÊS MARIAS – FTM
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOSEANE SOUZA DOS SANTOS SOBRAL

MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES E PRODUTIVIDADE: UMA ANÁLISE
TEÓRICA DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL

BARRA DO OURO -TO
2026

**MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES E PRODUTIVIDADE: UMA ANÁLISE
TEÓRICA DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada ao Centro Educacional
Três Marias como requisito final para obtenção
do título de bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof. Me. Lucas Jackson do
Nascimento



**BARRA DO OURO -TO
2026**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S677t Sobral, Joseane Souza dos Santos.

Motivação dos colaboradores e produtividade: uma análise teórica dos fatores que influenciam o desempenho organizacional / Joseane Souza dos Santos Sobral. – João Pessoa: Faculdade Três Marias, 2026.

29f.: il.

Orientador: Prof. Me. Lucas Jackson do Nascimento.
Monografia (Graduação em Administração) – FTM.

1. Motivação. 2. Produtividade. 3. Ambiente de trabalho.

FTM

CDD 658.314

Ficha Catalográfica elaborada por
Sunamita Ferreira
CRB 15-1085

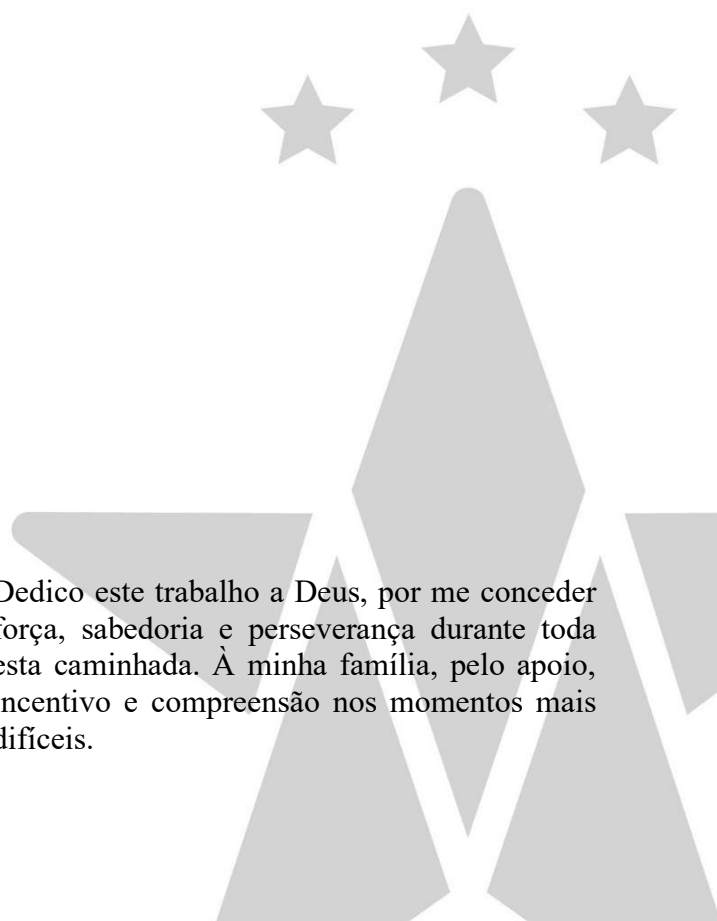
**MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES E PRODUTIVIDADE: UMA ANÁLISE
TEÓRICA DOS FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada ao Centro Educacional
Três Marias como requisito final para obtenção
do título de bacharel em Administração.
Orientador (a): Prof. Me. Lucas Jackson do
Nascimento

Aprovado(a) em: ____/____/____.

Prof. Me. Lucas Jackson do Nascimento (orientador)
Centro Educacional Três Marias

**BARRA DO OURO -TO
2026**



Dedico este trabalho a Deus, por me conceder força, sabedoria e perseverança durante toda esta caminhada. À minha família, pelo apoio, incentivo e compreensão nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, acima de tudo, a Deus, fonte de força, sabedoria e fé, por iluminar meu caminho e me conceder coragem para enfrentar cada desafio ao longo desta trajetória acadêmica. Sem sua presença e bênçãos, a realização deste sonho não seria possível.

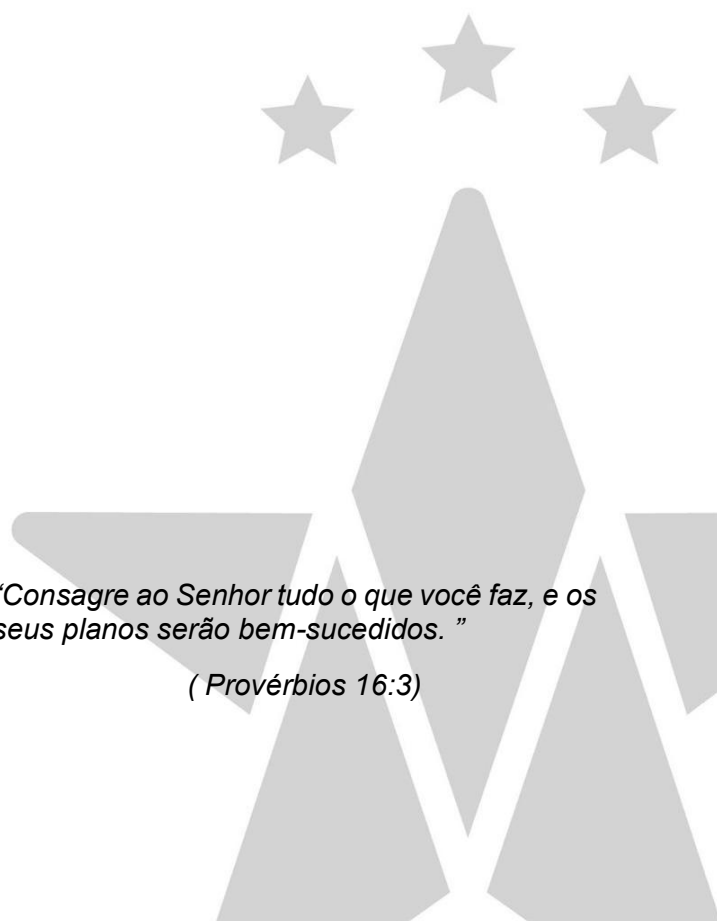
À minha família, deixo minha mais profunda gratidão pelo amor incondicional, apoio constante, compreensão e incentivo em todos os momentos. Vocês foram meu alicerce durante esta caminhada, compartilhando conquistas, superando dificuldades e acreditando em meu potencial mesmo quando os desafios pareciam maiores que minhas forças.

Ao Professor Lucas Jackson do Nascimento, expresso meu sincero reconhecimento pela orientação, dedicação, paciência e pelos valiosos conhecimentos transmitidos durante o desenvolvimento deste trabalho. Sua competência, comprometimento e incentivo foram fundamentais para a conclusão desta pesquisa e para meu crescimento acadêmico e profissional.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste Trabalho de Conclusão de Curso. Cada palavra de incentivo, gesto de apoio e contribuição recebida teve grande importância para que este momento se tornasse realidade.

Meu mais sincero agradecimento a todos que fizeram parte desta conquista.





“Consagre ao Senhor tudo o que você faz, e os seus planos serão bem-sucedidos.”

(Provérbios 16:3)

RESUMO

A motivação no ambiente de trabalho é um fator fundamental para o desenvolvimento das organizações e para o desempenho dos colaboradores, influenciando a produtividade e a qualidade das atividades realizadas. Assim, esta pesquisa buscou responder à seguinte questão: como a motivação influencia a produtividade no ambiente de trabalho? O objetivo foi analisar essa relação, compreendendo de que forma os fatores motivacionais impactam o desempenho dos trabalhadores. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, baseada em livros, artigos e publicações acadêmicas sobre o tema. O estudo abordou teorias motivacionais e aspectos como satisfação profissional, reconhecimento, clima organizacional e qualidade de vida no trabalho. Os resultados indicam que colaboradores motivados apresentam maior comprometimento, eficiência e produtividade, contribuindo para o sucesso organizacional. Por outro lado, a falta de motivação pode gerar desinteresse e baixo rendimento. Conclui-se que investir em motivação é essencial para melhorar o desempenho profissional, fortalecer as relações de trabalho e promover ambientes mais saudáveis e produtivos.

Palavras-chave: Motivação. Produtividade. Ambiente de trabalho.



ABSTRACT

Motivation in the workplace is a fundamental factor for the development of organizations and for employees' performance, directly influencing productivity and the quality of the activities carried out. Thus, this research sought to answer the following question: how does motivation influence productivity in the workplace? The objective was to analyze this relationship, understanding how motivational factors impact workers' performance. The methodology used was bibliographic research, based on books, articles, and academic publications on the topic. The study addressed motivational theories and aspects such as job satisfaction, recognition, organizational climate, and quality of work life. The results indicate that motivated employees show greater commitment, efficiency, and productivity, contributing to organizational success. On the other hand, a lack of motivation can lead to disinterest and low performance. It is concluded that investing in motivation is essential to improve professional performance, strengthen workplace relationships, and promote healthier and more productive environments.

Keywords: Motivation. Productivity. Work environment.



LISTA DE ABREVIATURAS

QVT -Qualidade de Vida no Trabalho

SDT - Self-Determination Theory

TAD -Teoria da Autodeterminação



LISTA DE TABELAS/FIGURAS

Figura 1.	Fluxograma para seleção de artigos	22
Tabela 1.	Lista de publicações escolhidas para análise textual	22



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Fatores que influenciam a motivação no ambiente organizacional.....	14
2.2 Impactos da motivação na produtividade dos trabalhadores	17
2.3 Importância das estratégias de gestão de pessoas na promoção de ambientes de trabalho motivadores e eficientes	18
3 METODOLOGIA.....	20
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS DA PESQUISA.....	21
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS.....	28



1 INTRODUÇÃO

A motivação e a produtividade no ambiente de trabalho têm se tornado temas cada vez mais relevantes no contexto organizacional contemporâneo. As empresas têm buscado proporcionar ambientes de trabalho mais motivadores, agradáveis e estimulantes, considerando que é uma tendência natural que os indivíduos procurem desenvolver atividades que despertem seu interesse e que lhes proporcionem satisfação pessoal e profissional.

Nesse sentido, organizações que investem em estratégias voltadas à valorização do capital humano tendem a alcançar melhores resultados em termos de desempenho e comprometimento dos colaboradores. Conforme destacam Oliveira *et al.* (2017), ambientes organizacionais que favorecem a motivação contribuem diretamente para o aumento da produtividade, da qualidade do trabalho e do bem-estar dos funcionários.

Com o avanço da tecnologia e o crescimento acelerado dos meios de comunicação digital, manter os colaboradores motivados tornou-se um desafio significativo para as organizações. Atualmente, os indivíduos estão constantemente expostos a um grande volume de informações, além da intensa presença das redes sociais, que frequentemente apresentam conteúdos curtos e altamente estimulantes.

Esse cenário pode gerar distrações, comparações sociais e até mesmo uma visão irreal de sucesso e qualidade de vida, o que influencia diretamente o comportamento, as expectativas e os níveis de satisfação dos trabalhadores. Dessa forma, é comum encontrar profissionais desmotivados, com baixos níveis de engajamento, além de diversas reclamações relacionadas às condições de trabalho, estrutura organizacional e reconhecimento profissional (Oliveira *et al.*, 2017).

Diante desse contexto, torna-se evidente a necessidade de compreender a motivação no ambiente organizacional, especialmente considerando sua relação direta com a produtividade e com o desempenho das equipes. A motivação pode ser compreendida como um conjunto de fatores internos e externos que estimulam o comportamento humano em direção a determinados objetivos. Segundo Chiavenato (2014), a motivação está diretamente relacionada às necessidades humanas e aos estímulos oferecidos pelo ambiente de trabalho, sendo um elemento fundamental para o desenvolvimento das organizações e para o alcance de resultados eficientes.

A literatura apresenta diversas teorias sobre a motivação no trabalho, destacando-se a Teoria Bifatorial de Frederick Herzberg. Essa teoria divide os fatores em dois grupos:

motivacionais, ligados a aspectos internos como reconhecimento, realização e crescimento profissional, que geram satisfação; e higiênicos, relacionados a condições externas como salário, supervisão e ambiente de trabalho, que quando inadequados causam insatisfação (Parra, 2024).

É importante destacar que, segundo Herzberg, a presença dos fatores higiênicos não necessariamente gera motivação, mas sua ausência pode causar insatisfação. Por outro lado, os fatores motivacionais possuem maior capacidade de estimular o comprometimento e o desempenho dos trabalhadores. Assim, as organizações que buscam melhorar seus níveis de produtividade precisam compreender a importância de promover condições adequadas de trabalho, aliadas a estratégias que valorizem o desenvolvimento profissional e a participação dos colaboradores nos processos organizacionais (Parra, 2024).

O estudo da motivação ganhou destaque com as teorias comportamentais da administração, que passaram a valorizar o fator humano nas organizações. Essas abordagens consideram o comportamento, as necessidades individuais e as relações interpessoais, destacando que o desempenho organizacional depende, sobretudo, da satisfação e do desempenho das pessoas (Chiavenato, 2014).

Autores da área de gestão destacam que a motivação influencia diretamente a produtividade. Robbins e Judge (2014) afirmam que colaboradores motivados apresentam maior comprometimento e melhor desempenho. Já Bergamini (2018) ressalta que a motivação está ligada às necessidades e percepções individuais, sendo essencial que as organizações compreendam essas diferenças para uma gestão eficaz.

Diante do exposto, surge a seguinte questão de pesquisa: a motivação influencia a produtividade dos colaboradores no ambiente de trabalho?

Com base nessa problemática, o objetivo geral desta pesquisa constituiu em analisar a relação entre motivação e produtividade no ambiente de trabalho, buscando compreender como os fatores motivacionais podem influenciar o desempenho dos colaboradores dentro das organizações. Como objetivos específicos, pretende-se: identificar os principais fatores que influenciam a motivação no ambiente organizacional; analisar de que forma a motivação pode impactar a produtividade dos trabalhadores; e compreender a importância das estratégias de gestão de pessoas para promover ambientes de trabalho mais motivadores e eficientes.

A realização deste estudo justifica-se pela importância crescente da valorização do capital humano nas organizações. Em um cenário marcado por intensas transformações tecnológicas, competitividade empresarial e mudanças nas relações de trabalho, compreender os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores torna-se fundamental para o

desenvolvimento das empresas e para a melhoria da qualidade do ambiente organizacional.

Além disso, pesquisas sobre motivação contribuem para a construção de práticas de gestão mais eficientes, capazes de promover maior satisfação profissional, melhor desempenho das equipes e maior produtividade organizacional. Segundo Bergamini (2018), organizações que investem em políticas de valorização e motivação dos colaboradores tendem a apresentar melhores resultados, tanto no desempenho institucional quanto na retenção de talentos. Ao investigar essa dinâmica, pretende-se evidenciar que a motivação não apenas influencia os resultados individuais, mas também impacta o desempenho organizacional como um todo, contribuindo para a construção de ambientes mais eficientes, colaborativos e alinhados aos objetivos institucionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A motivação dos colaboradores tem sido amplamente reconhecida como um dos fatores determinantes para o alcance de elevados níveis de produtividade e desempenho nas organizações. Em um cenário marcado pela competitividade e constantes transformações no ambiente de trabalho, compreender os elementos que influenciam a motivação dos trabalhadores tornou-se fundamental para a gestão estratégica de pessoas. Nesse contexto, o presente referencial teórico aborda os principais conceitos, teorias e fatores relacionados à motivação no ambiente organizacional, bem como sua influência direta na produtividade e nos resultados empresariais, fornecendo embasamento científico para a análise da relação entre motivação dos colaboradores e desempenho organizacional.

2.1 Fatores que influenciam a motivação no ambiente organizacional

A motivação no ambiente organizacional constitui um dos principais elementos para a compreensão do comportamento humano no trabalho, sendo diretamente influenciada por múltiplos fatores internos e externos. O termo motivação tem origem no latim *motivus*, que remete àquilo que movimenta ou impulsiona o indivíduo à ação. Nesse sentido, trata-se de um conceito central no enfoque comportamental, amplamente utilizado para explicar as variações no desempenho e nas atitudes dos colaboradores dentro das organizações (Dias; Queiroz; Lopes, 2018).

De acordo com Chiavenato (2008), a motivação refere-se ao conjunto de forças que impulsionam o indivíduo a agir de determinada maneira, podendo ser originada tanto por

estímulos externos quanto por processos internos relacionados à cognição e às emoções (Maurício; Lemos, 2019). Nesse contexto, o ambiente organizacional desempenha papel fundamental, uma vez que suas características podem influenciar diretamente o comportamento dos trabalhadores. Conforme Chiavenato (2014), o ambiente organizacional apresenta certas propriedades que podem provocar motivação para determinados comportamentos”, sendo necessário considerar que diferentes indivíduos respondem de formas distintas aos mesmos estímulos (Vales, 2019).

A motivação deve ser compreendida ainda como um fenômeno dinâmico e individual, que varia de acordo com experiências, valores e objetivos pessoais. Conforme Leite *et al.* (2016), o comportamento humano é sempre motivado, sendo resultado da interação entre forças internas e externas. Dessa forma, evidencia-se que não existe um único fator capaz de motivar todos os indivíduos de maneira uniforme, o que exige das organizações uma gestão estratégica voltada à compreensão das necessidades humanas.

Nesse contexto, destaca-se a Teoria da Autodeterminação, desenvolvida por Deci e Ryan, como uma importante abordagem contemporânea para a compreensão da motivação no ambiente organizacional. A Teoria da Autodeterminação (*Self-Determination Theory – SDT*) constitui uma estrutura abrangente para a compreensão da motivação humana, considerando sua relação com o desenvolvimento da personalidade, as interações sociais e o funcionamento psicológico. Essa abordagem analisa como os contextos sociais e as diferenças individuais influenciam os tipos de motivação, especialmente distinguindo entre motivação autônoma, caracterizada por comportamentos autodirigidos, e motivação controlada, influenciada por pressões externas (Deci, 2013; Deci; Ryan, 2002).

Essa teoria enfatiza que a motivação humana está diretamente relacionada à satisfação de três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. Quando essas necessidades são atendidas, os indivíduos tendem a apresentar níveis mais elevados de motivação intrínseca, engajamento e bem-estar no trabalho (Ryan; Deci, 2020). Estudos mais recentes reforçam que ambientes organizacionais que promovem a autonomia dos colaboradores, oferecem oportunidades de desenvolvimento de habilidades e incentivam relações interpessoais positivas contribuem significativamente para o aumento da motivação e do desempenho (Gagné *et al.*, 2022).

Além disso, a TAD evidencia que a motivação não se limita a fatores externos, como recompensas e punições, mas está profundamente ligada à percepção de sentido e propósito no trabalho, o que se torna cada vez mais relevante nas organizações contemporâneas (Olafsen; Deci, 2020). Dessa forma, a aplicação dos princípios da Teoria da Autodeterminação no

contexto organizacional possibilita a construção de ambientes mais saudáveis, produtivos e alinhados às necessidades humanas.

Dentre os principais fatores que influenciam a motivação no ambiente organizacional, destacam-se as condições de trabalho, a política salarial, o reconhecimento profissional, as oportunidades de crescimento, o estilo de liderança e a cultura organizacional. Segundo Silva (2022), esses elementos podem impactar positiva ou negativamente o nível de motivação dos colaboradores, refletindo no desempenho organizacional. Além disso, aspectos como satisfação pessoal, autoestima e qualidade de vida no trabalho (QVT) também exercem influência significativa, contribuindo para o fortalecimento das relações interpessoais e para a melhoria do clima organizacional (Lima; Gomes; Barbosa, 2020).

A motivação no ambiente organizacional também deve ser analisada à luz das transformações recentes no mundo do trabalho. De acordo com Pereira, Silva e Durão (2024), a motivação é essencial para o sucesso organizacional, pois influencia diretamente o engajamento e a produtividade dos trabalhadores. Nesse sentido, observa-se que elementos como reconhecimento profissional, ambiente de trabalho adequado e valorização dos colaboradores contribuem significativamente para o aumento da motivação.

Corroborando essa perspectiva, Oliveira (2024) destaca que a motivação no trabalho passou a incorporar aspectos como qualidade de vida, flexibilidade e saúde mental, evidenciando uma mudança no perfil das demandas dos trabalhadores. Dessa forma, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional tornou-se um elemento essencial para a satisfação e permanência dos colaboradores nas organizações, exigindo dos gestores a adoção de estratégias mais humanizadas.

Além disso, a motivação pode ser compreendida como um fenômeno multifatorial, que envolve aspectos psicológicos, sociais e organizacionais. Conforme Silva *et al.* (2025), “a motivação é um dos principais fatores que impactam diretamente o desempenho e a produtividade nas organizações”, sendo fortemente influenciada pela liderança, pelas relações interpessoais e pelas condições de trabalho. Nesse contexto, Sampaio e Valim (2023) destacam que, em cenários de mudanças e crises, torna-se ainda mais importante o desenvolvimento de estratégias organizacionais voltadas ao engajamento dos colaboradores.

Nesse contexto, torna-se evidente que compreender os fatores que influenciam a motivação no ambiente organizacional é essencial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de pessoas. Ao reconhecer a complexidade e a individualidade da motivação, as organizações podem criar ambientes mais favoráveis ao engajamento, à satisfação e ao desempenho dos colaboradores, contribuindo para melhores resultados organizacionais.

2.2 Impactos da motivação na produtividade dos trabalhadores

A motivação exerce influência direta e significativa sobre a produtividade dos trabalhadores, sendo considerada um dos principais fatores determinantes do desempenho organizacional. No contexto das organizações contemporâneas, compreender essa relação torna-se essencial para o alcance de resultados eficientes e sustentáveis. A produtividade não depende apenas de recursos técnicos ou estruturais, mas, sobretudo, do nível de engajamento e comprometimento dos colaboradores com suas atividades.

De acordo com Chiavenato (2008), a motivação está intrinsecamente ligada ao comportamento humano no trabalho, influenciando a intensidade, a direção e a persistência das ações dos indivíduos. Nesse sentido, trabalhadores motivados tendem a desempenhar suas funções com maior dedicação, responsabilidade e eficiência, contribuindo para melhores resultados organizacionais. Por outro lado, a ausência de motivação pode resultar em desinteresse, baixa qualidade na execução das tarefas e redução significativa do desempenho.

A relação entre motivação e produtividade pode ser aprofundada a partir das teorias motivacionais. A teoria da expectativa, desenvolvida por Victor Vroom, destaca que o esforço do trabalhador está diretamente relacionado à expectativa de recompensas. Assim, quando o colaborador acredita que seu desempenho será reconhecido e recompensado de forma justa, tende a se empenhar mais em suas atividades. De forma semelhante, a teoria da equidade, proposta por John Stacy Adams, enfatiza que a percepção de justiça nas relações de trabalho influencia diretamente o comportamento dos indivíduos, impactando seus níveis de dedicação e desempenho.

Além disso, fatores como reconhecimento profissional, condições adequadas de trabalho, oportunidades de crescimento e um ambiente organizacional positivo contribuem significativamente para o aumento do engajamento dos colaboradores. Segundo Lima, Gomes e Barbosa (2020), trabalhadores satisfeitos e motivados apresentam maior disposição para realizar suas atividades, o que impacta positivamente tanto nos resultados individuais quanto coletivos.

Outro aspecto relevante refere-se à (QVT), que está diretamente associada ao desempenho dos trabalhadores. Ambientes que promovem bem-estar físico e psicológico favorecem o engajamento e reduzem fatores como estresse, absenteísmo e rotatividade. Nesse contexto, estudos da área de comportamento organizacional apontam que a motivação está

relacionada a um conjunto de forças que determinam a intensidade e a persistência do comportamento no trabalho, sendo fundamental para a obtenção de melhores resultados.

A motivação também influencia a criatividade e a capacidade de inovação dos colaboradores. Trabalhadores engajados tendem a propor soluções, aperfeiçoar processos e contribuir com ideias que agregam valor à organização. Dessa forma, a motivação não apenas impacta a quantidade do trabalho realizado, mas também a qualidade dos resultados alcançados.

Entretanto, é importante destacar que a motivação é um fenômeno individual e dinâmico, variando de pessoa para pessoa. O que motiva um colaborador pode não ter o mesmo efeito sobre outro, o que exige das organizações uma abordagem flexível e estratégica na gestão de pessoas. Conforme Silva (2022), políticas organizacionais devem ser adaptadas às necessidades e expectativas dos colaboradores, de modo a potencializar seu desempenho.

Dessa forma, evidencia-se que a motivação desempenha papel estratégico na produtividade dos trabalhadores, sendo um elemento essencial para o sucesso organizacional. Investir em práticas que promovam o engajamento dos colaboradores não é apenas uma questão de bem-estar, mas uma estratégia fundamental para a obtenção de melhores resultados e maior competitividade no mercado.

2.3 Importância das estratégias de gestão de pessoas na promoção de ambientes de trabalho motivadores e eficientes

As estratégias de gestão de pessoas desempenham um papel fundamental na construção de ambientes de trabalho motivadores e eficientes, sendo essenciais para o desenvolvimento organizacional e para o alcance de resultados sustentáveis. No cenário atual, marcado por constantes mudanças e elevada competitividade, as organizações precisam adotar práticas que valorizem o capital humano, reconhecendo os colaboradores como agentes estratégicos para o sucesso institucional (Robbins; Judge, 2014).

A gestão de pessoas envolve um conjunto de políticas e práticas voltadas para o desenvolvimento, a valorização e o engajamento dos trabalhadores. Segundo Chiavenato (2014), a forma como a organização administra seus recursos humanos influencia diretamente o clima organizacional e os níveis de motivação dos colaboradores. Dessa forma, estratégias bem estruturadas contribuem para a criação de um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e alinhado aos objetivos organizacionais.

Entre as principais estratégias de gestão de pessoas, destacam-se a valorização do colaborador, o reconhecimento profissional, a oferta de oportunidades de desenvolvimento e o

estabelecimento de uma comunicação eficaz. O reconhecimento, por exemplo, é um fator essencial para a motivação, pois reforça comportamentos positivos e aumenta o comprometimento dos trabalhadores com a organização. Conforme Herzberg, citado por Chiavenato (2010), fatores motivacionais, como reconhecimento e realização, são fundamentais para a satisfação no trabalho.

Outro elemento importante é o desenvolvimento de lideranças eficazes. Líderes desempenham papel central na motivação das equipes, sendo responsáveis por orientar, apoiar e inspirar os colaboradores. Um estilo de liderança participativo e democrático tende a promover maior engajamento, favorecendo a construção de um ambiente organizacional mais colaborativo e motivador (Rosa, 2016).

Além disso, a implementação de programas de QVT contribui significativamente para a promoção de ambientes mais eficientes. Tais programas visam melhorar as condições físicas e psicológicas dos colaboradores, reduzindo o estresse e aumentando o bem-estar. Segundo Lima, Gomes e Barbosa (2020), a QVT está diretamente relacionada à satisfação e à motivação no trabalho, impactando positivamente o desempenho organizacional.

A cultura organizacional também exerce forte influência na motivação dos colaboradores. Organizações que valorizam o respeito, a ética, a transparência e o trabalho em equipe tendem a criar ambientes mais positivos e motivadores. Nesse contexto, a gestão de pessoas deve atuar de forma estratégica, promovendo valores e práticas que fortaleçam o comprometimento dos trabalhadores (Chiavenato, 2014).

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais dos colaboradores. Quando há compatibilidade entre esses interesses, os trabalhadores tendem a se sentir mais motivados e engajados. A teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow contribui para essa compreensão, ao demonstrar que a satisfação das necessidades humanas está diretamente relacionada à motivação (Chiavenato, 2008).

Por fim, destaca-se que a gestão de pessoas não deve se limitar a práticas operacionais, mas deve assumir um papel estratégico dentro das organizações. Investir em estratégias que promovam a motivação e o bem-estar dos colaboradores é fundamental para a construção de ambientes de trabalho mais eficientes, inovadores e competitivos (Robbins; Judge, 2014). Assim, evidencia-se que as estratégias de gestão de pessoas são indispensáveis para a promoção de ambientes organizacionais motivadores, contribuindo diretamente para o aumento da produtividade, da satisfação e do desempenho dos trabalhadores, bem como para o alcance dos objetivos institucionais.

3 METODOLOGIA

O presente estudo baseou-se em uma revisão integrativa da literatura, método que visa reunir, sintetizar e analisar criticamente o conhecimento científico disponível sobre determinado tema, permitindo identificar lacunas na produção acadêmica e orientar futuras pesquisas (Souza; Silva; Carvalho, 2010). Essa abordagem foi considerada adequada por possibilitar uma compreensão ampla e fundamentada acerca da motivação e da produtividade no ambiente de trabalho, temas cada vez mais relevantes no contexto organizacional contemporâneo.

A revisão integrativa, conforme proposta por Whitemore e Knafl (2005), é reconhecida como uma das metodologias mais abrangentes para análise de produções científicas, pois permite a síntese de resultados de pesquisas anteriores e a construção de novas perspectivas teóricas. Esse método é estruturado em cinco etapas principais: (1) identificação do problema; (2) busca na literatura; (3) avaliação dos estudos; (4) análise dos dados; e (5) apresentação dos resultados.

Seguindo esses pressupostos, a presente pesquisa delimitou a busca a artigos científicos publicados entre os anos de 2015 e 2025, redigidos em língua portuguesa e disponíveis em bases de dados de acesso público. A pesquisa bibliográfica foi realizada nas seguintes bases: Scientific Electronic Library Online (SciELO), e Google Acadêmico, por apresentarem ampla cobertura de estudos na área.

Para a busca dos estudos, foram utilizados descritores combinados com operadores booleanos, tais como: “motivação” AND “produtividade”, “ambiente de trabalho”, “desempenho organizacional” e “comportamento organizacional”. Os critérios de inclusão adotados foram: (a) artigos publicados no período de 2015 a 2025; (b) redigidos em língua portuguesa; (c) disponíveis na íntegra; e (d) que abordassem a relação entre motivação e produtividade no ambiente de trabalho.

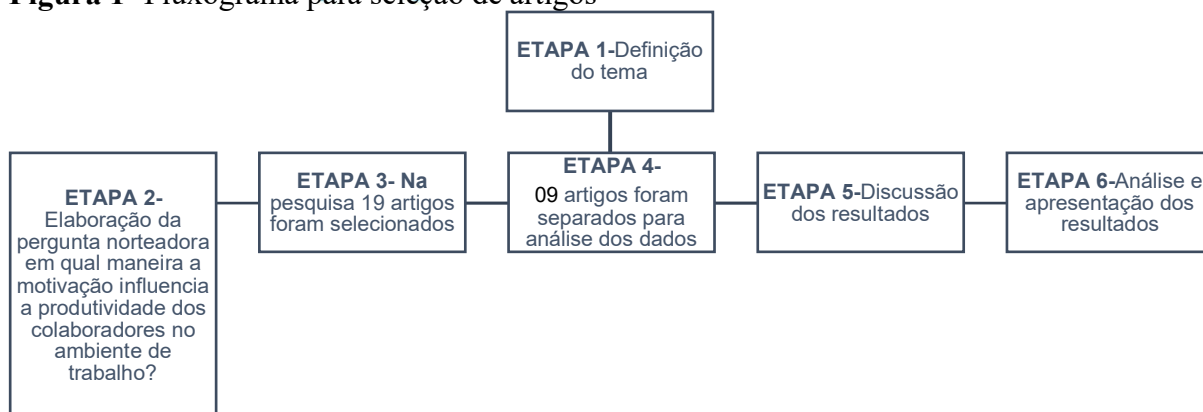
Por outro lado, os critérios de exclusão compreenderam: (a) estudos duplicados nas bases de dados; (b) artigos não disponíveis na íntegra; e (c) pesquisas que não estivessem diretamente relacionadas ao tema proposto. A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, com foco na identificação de convergências, divergências e lacunas presentes na literatura. Para isso, consideraram-se aspectos como os objetivos dos estudos, a metodologia empregada, os principais resultados e as limitações apontadas pelos autores.

A análise final desta revisão integrativa incluiu 09 artigos que atenderam aos critérios previamente estabelecidos. A pesquisa foi realizada em bases de dados reconhecidas, como SciELO, além da utilização de livros, conforme apresentado no Quadro 1, que sintetiza os estudos selecionados e suas principais abordagens. No que se refere ao período de publicação, destacam-se pesquisas desenvolvidas entre os anos de 2015 e 2025, evidenciando a utilização de produções científicas recentes e atualizadas sobre a motivação e a produtividade no ambiente de trabalho.

A elaboração da pergunta norteadora constitui etapa fundamental para a condução da revisão integrativa, sendo definida como: “De que maneira a motivação influencia a produtividade dos colaboradores no ambiente de trabalho?”. A partir dessa questão, foram selecionados descritores relevantes e estruturada a estratégia de busca com o uso de operadores booleanos, como AND e OR, permitindo combinar termos como “motivação AND produtividade”, “motivação no trabalho AND desempenho” e “engajamento OR satisfação AND produtividade”.

No processo de seleção dos artigos, observou-se que os principais critérios de exclusão estavam relacionados à inadequação temática, especialmente estudos que abordavam motivação sem estabelecer relação direta com produtividade, ou que tratavam de contextos distintos, como ambiente escolar ou esportivo. Além disso, foram excluídos artigos duplicados, publicações fora do recorte temporal estabelecido (anteriores a 2015), textos incompletos e estudos que não apresentavam rigor metodológico claro. Também se destacaram exclusões de trabalhos que não estavam disponíveis na íntegra ou que não respondiam de forma objetiva à pergunta norteadora, o que reforça a importância de critérios bem definidos para garantir a qualidade e relevância da revisão.

Figura 1- Fluxograma para seleção de artigos



Fonte: autoria própria (2026)

Conforme demonstrado na Figura 1, o processo de seleção dos estudos ocorreu em seis etapas, resultando na identificação de nove artigos considerados relevantes para a temática investigada. Após a definição do tema, formulação da pergunta norteadora e aplicação dos critérios de seleção, os estudos escolhidos foram submetidos à análise textual. A Tabela 1 apresenta a relação das publicações selecionadas, contendo informações essenciais para a caracterização e discussão dos resultados obtidos na pesquisa.

Tabela 1. Lista de publicações escolhidas para análise textual

AUTOR	ANO DE PUBLICAÇÃO	TÍTULO DO ARTIGO	OBJETIVOS	RESULTADOS
Bergamini	(2018)	Motivação nas organizações	Analisar os fatores que influenciam a motivação no contexto organizacional.	Evidenciou que a motivação é um fenômeno individual, influenciado por necessidades internas e pelo ambiente de trabalho.
Chiavenato	(2014)	Administração: teoria, processo e prática.	Apresentar os fundamentos da administração e o papel da motivação nas organizações.	Destacou que a motivação influencia diretamente o comportamento e o desempenho dos colaboradores.
Kohler	(2018)	Estudo da satisfação e motivação no trabalho: o caso de uma indústria eletroeletrônica de Panambi-RS.	Avaliar o nível de satisfação e motivação dos trabalhadores em uma indústria.	Identificou que condições de trabalho e reconhecimento impactam significativamente a motivação.



Leite et al.	(2016)	A motivação no ambiente de trabalho: um estudo de caso na feira dos importados.	Analisar os fatores motivacionais em um ambiente informal de trabalho.	Verificou que fatores financeiros e reconhecimento influenciam diretamente a motivação.
Mauricio et al.	(2024)	A motivação no ambiente de trabalho: um estudo com os funcionários da área comercial de um banco privado na cidade de Palmas-TO	Investigar os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores do setor bancário.	Constatou que metas, recompensas e ambiente organizacional impactam o desempenho e o engajamento.
Oliveira	(2024)	Motivação no trabalho no período de 2020–2024: uma revisão de literatura.	Analisar as mudanças nos fatores motivacionais no período recente.	Evidenciou a importância da qualidade de vida, flexibilidade e saúde mental.
Oliveira et al.	(2024)	Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo – Campus Alegre.	Identificar os principais fatores motivacionais em instituição pública.	Apontou que estabilidade, reconhecimento e ambiente institucional influenciam a motivação.
Pereira et al.	(2024)	Motivação e satisfação no trabalho: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional.	Analisar a relação entre motivação, satisfação e desempenho organizacional.	Demonstrou que a motivação está diretamente ligada ao engajamento e à produtividade.
Sampaio	(2023)	Motivação e ambiente de trabalho no contexto da Covid-19.	Avaliar os impactos da pandemia na motivação dos trabalhadores.	Concluiu que mudanças no ambiente de trabalho exigem novas estratégias de motivação e gestão.
Ryan e Deci	(2020)	Motivação intrínseca e extrínseca sob a perspectiva da teoria da autodeterminação: definições, teoria,	Analisar a influência da motivação no ambiente organizacional, com base nos fatores internos	A aplicação dos princípios da Teoria da Autodeterminação demonstrou que a satisfação das necessidades de

		práticas e direções futuras	e externos que impactam o comportamento e o desempenho dos colaboradores.	autonomia, competência e relacionamento favorece a motivação intrínseca, refletindo em maior produtividade e bem-estar no trabalho.
--	--	-----------------------------	---	---

Fonte: autoria própria (2026)

Os resultados desta pesquisa evidenciam que a motivação no ambiente organizacional constitui um fator essencial para a compreensão do comportamento humano no trabalho, influenciando diretamente o desempenho, o engajamento e a produtividade dos colaboradores. A análise dos dados, à luz dos autores selecionados, permitiu identificar que a motivação é um fenômeno complexo, multifatorial e profundamente influenciado tanto por aspectos internos quanto por fatores externos presentes no ambiente organizacional.

Inicialmente, destaca-se a contribuição de Bergamini (2018), que compreende a motivação como um fenômeno individual, relacionado às necessidades internas de cada indivíduo. Tal perspectiva reforça a ideia de que não existe um único fator motivacional capaz de influenciar todos os colaboradores de maneira uniforme, uma vez que cada sujeito possui valores, expectativas e objetivos próprios. Nesse sentido, os resultados obtidos nesta pesquisa corroboram essa visão ao demonstrar que diferentes indivíduos respondem de formas distintas aos estímulos organizacionais, evidenciando a necessidade de práticas de gestão mais personalizadas.

Complementando essa análise, Chiavenato (2014) enfatiza que a motivação exerce influência direta sobre o comportamento e o desempenho dos colaboradores, sendo um elemento central para a eficácia organizacional. Os achados desta pesquisa confirmam essa relação, ao apontar que colaboradores motivados tendem a apresentar maior comprometimento, produtividade e qualidade nas atividades desempenhadas. Dessa forma, torna-se evidente que a motivação não apenas impacta o indivíduo, mas também contribui significativamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

No que se refere aos fatores específicos que influenciam a motivação, os estudos de Kohler (2018) e Leite *et al.* (2016) destacam a relevância das condições de trabalho e do reconhecimento profissional. Os resultados desta pesquisa vão ao encontro dessas conclusões,

ao indicar que ambientes organizacionais que oferecem boas condições de trabalho, valorização dos colaboradores e reconhecimento pelos resultados alcançados tendem a apresentar níveis mais elevados de motivação. Além disso, fatores financeiros também se mostraram relevantes, especialmente em contextos nos quais a remuneração está diretamente associada ao desempenho, conforme evidenciado por Leite *et al.* (2016).

Corroborando essa perspectiva, Maurício *et al.* (2024), em estudo realizado no contexto bancário na cidade de Palmas - TO, identificaram que metas, recompensas e o ambiente organizacional são determinantes para o engajamento dos colaboradores. Essa constatação dialoga diretamente com os resultados desta pesquisa, que também apontam a importância de sistemas de recompensas e de um ambiente de trabalho estruturado e acolhedor como elementos fundamentais para a motivação. Nesse sentido, observa-se que a clareza de metas e a existência de incentivos contribuem para direcionar o comportamento dos trabalhadores, promovendo maior alinhamento com os objetivos organizacionais.

Ademais, ao analisar as transformações recentes no mundo do trabalho, Oliveira (2024) destaca a crescente importância de fatores como qualidade de vida, flexibilidade e saúde mental. Os resultados desta pesquisa reforçam essa tendência, evidenciando que a motivação contemporânea não está restrita apenas a aspectos financeiros ou estruturais, mas também envolve o bem-estar dos colaboradores. Assim, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional emerge como um elemento essencial para a satisfação e permanência dos trabalhadores nas organizações, exigindo dos gestores a adoção de práticas mais humanizadas.

De forma semelhante, Oliveira *et al.* (2024), ao investigarem uma instituição pública, apontaram que fatores como estabilidade, reconhecimento e ambiente institucional influenciam diretamente a motivação. Tais resultados são consistentes com os achados desta pesquisa, que evidenciam que a segurança no emprego e a valorização profissional contribuem para o fortalecimento do vínculo entre o colaborador e a organização. Isso demonstra que, além de fatores econômicos, aspectos institucionais e simbólicos também desempenham papel relevante na motivação.

Outro ponto importante refere-se à relação entre motivação, satisfação e desempenho organizacional, conforme discutido por Pereira *et al.* (2024). Segundo esses autores, a motivação está diretamente associada ao engajamento e à produtividade dos colaboradores. Os resultados desta pesquisa confirmam essa relação, ao demonstrar que níveis mais elevados de motivação estão vinculados a melhores resultados organizacionais. Dessa forma, evidencia-se que investir em estratégias motivacionais não é apenas uma questão de bem-estar, mas também uma necessidade estratégica para as organizações.

Além disso, o contexto da pandemia de Covid-19 trouxe novos desafios para a gestão da motivação, conforme destacado por Sampaio (2023). As mudanças no ambiente de trabalho, como a adoção do trabalho remoto e o aumento das incertezas, exigiram das organizações a implementação de novas estratégias para manter o engajamento dos colaboradores. Os resultados desta pesquisa indicam que tais transformações continuam influenciando o cenário atual, reforçando a necessidade de práticas organizacionais mais flexíveis e adaptáveis.

Antes da pandemia da Covid-19, a motivação dos trabalhadores estava fortemente associada a fatores tradicionais do ambiente organizacional, como interação presencial, estabilidade no emprego, reconhecimento direto por parte da liderança e rotinas bem definidas dentro do espaço físico de trabalho. Com a chegada da pandemia, conforme analisado por Sampaio (2023), houve uma ruptura nesse modelo, exigindo rápidas adaptações, como a implementação do trabalho remoto, maior uso de tecnologias digitais e mudanças na comunicação entre as equipes. Nesse novo cenário, a motivação passou a depender mais de fatores como flexibilidade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, apoio emocional e estratégias de gestão mais humanizadas, evidenciando que o contexto pós-pandêmico demandou novas formas de engajamento e valorização dos colaboradores.

Por fim, a TAD, proposta por Ryan e Deci (2020), contribui significativamente para a compreensão da motivação no ambiente organizacional. De acordo com essa abordagem, a motivação está relacionada à satisfação de três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. Os resultados desta pesquisa demonstram que, quando essas necessidades são atendidas, os colaboradores tendem a apresentar maior motivação intrínseca, o que se reflete em maior produtividade, engajamento e bem-estar. Assim, a aplicação dos princípios da Teoria da Autodeterminação revela-se uma estratégia eficaz para a promoção de ambientes organizacionais mais saudáveis e produtivos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente revisão integrativa evidenciou que a motivação exerce influência direta e significativa sobre a produtividade dos colaboradores no ambiente de trabalho. A análise dos estudos selecionados demonstrou que trabalhadores motivados apresentam maiores níveis de engajamento, comprometimento e eficiência na execução de suas atividades, refletindo positivamente nos resultados organizacionais.

Verificou-se que a motivação no contexto organizacional não se restringe a fatores financeiros, envolvendo também dimensões intrínsecas, como reconhecimento, satisfação

pessoal, propósito no trabalho e oportunidades de crescimento, bem como fatores extrínsecos, como condições adequadas de trabalho, estilo de liderança e clima organizacional favorável (Chiavenato, 2014; Gagné *et al.*, 2022; Silva, 2022). Esses elementos, quando bem estruturados, contribuem para a consolidação de um ambiente laboral mais saudável e produtivo.

Os achados também indicam que organizações que investem em comunicação interna eficiente, valorização dos colaboradores e participação nas decisões tendem a apresentar níveis mais elevados de motivação e, conseqüentemente, maior produtividade. Em contrapartida, a ausência dessas práticas pode resultar em desmotivação, queda de desempenho, aumento do absenteísmo e elevação da rotatividade de pessoal, impactando negativamente os resultados organizacionais.

Nesse sentido, destaca-se o papel estratégico da gestão de pessoas na formulação e implementação de políticas e práticas que promovam o engajamento e a valorização dos trabalhadores, considerando tanto suas necessidades individuais quanto coletivas. Elementos como feedback contínuo, reconhecimento profissional, oportunidades de capacitação e desenvolvimento de carreira mostraram-se essenciais para o fortalecimento da motivação no ambiente de trabalho.

Dessa forma, conclui-se que a motivação é um fator determinante para o alcance de elevados níveis de produtividade, sendo indispensável que as organizações adotem estratégias sistemáticas voltadas ao bem-estar e ao engajamento dos colaboradores. A compreensão dessa relação contribui não apenas para a melhoria do desempenho individual e coletivo, mas também para o fortalecimento da competitividade organizacional.

Desse modo, identifica-se lacunas importantes na literatura que podem ser exploradas em pesquisas futuras. Sugere-se a realização de estudos empíricos em diferentes setores econômicos e contextos organizacionais, a fim de comparar como a motivação influencia a produtividade em realidades distintas. Recomenda-se ainda investigar com maior profundidade o impacto de fatores contemporâneos, como o trabalho remoto, a saúde mental no ambiente corporativo e o uso de tecnologias digitais na motivação dos colaboradores. Além disso, futuros estudos podem analisar a eficácia de programas específicos de gestão de pessoas voltados à motivação, permitindo identificar quais práticas apresentam maior impacto na produtividade organizacional.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, John Stacy. **Inequity in social exchange**. Advances in Experimental Social Psychology, New York: Academic Press, 1965.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DECI, Edward L. Toward a psychology of motivation. **Perspectives on Psychological Science**, v. 7, n. 1, p. 80–97, 2013.
- DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. **Handbook of self-determination research**. Rochester: University of Rochester Press, 2002.
- DIAS, Luis Gomes; QUEIROZ, Andre Felipe; LOPES, Michelle Rosa. Teoria comportamental: o impacto da teoria X e Y na gestão das organizações. **Revista Empreenda UniToledo Gestão, Tecnologia e Gastronomia**, v. 2, n. 1, 2018.
- DIAS, Reinaldo; QUEIROZ, Adriano; LOPES, Rodrigo. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2018.
- GAGNÉ, Marylène et al. The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 31, n. 1, p. 1–19, 2022.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- HERZBERG, Frederick. **The motivation to work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.
- KOHLER, Adamaris. **Estudo da satisfação e motivação no trabalho: o caso de uma indústria eletroeletrônica de Panambi-RS**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso.
- LEITE, Cesar Eduardo et al. **A motivação no ambiente de trabalho: um estudo de caso na feira dos importados**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & INOVARSE, 2016. Anais [...]. p. 1–16. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_176.pdf. Acesso em: abr. 2021.
- LIMA, Ana Paula; GOMES, Carla; BARBOSA, Juliana. Qualidade de vida no trabalho e motivação organizacional. **Revista Científica Multidisciplinar**, 2020.
- MASLOW, Abraham. **Motivation and personality**. 3. ed. New York: Harper & Row, 1987.
- MAURICIO, Nathanni Marrelli Matos; LEMOS, Célia Regina Lopes. A motivação no ambiente de trabalho: um estudo com os funcionários da área comercial de um banco privado na cidade de Palmas-TO. **Revista Científica do ITPAC**, v. 12, n. 1, 2019.

OLAFSEN, Anja H.; DECI, Edward L. Self-determination theory and work motivation: A review of the literature and implications for practice. In: RYAN, Richard M. (ed.). **The Oxford handbook of human motivation**. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2020.

OLIVEIRA, Gabriella Martins. **Motivação no trabalho no período de 2020–2024: uma revisão de literatura**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br>. Acesso em: 09 abr. 2026.

OLIVEIRA, J. C. de; BARBOSA, K. L.; HEGEDUS, C. E. N. **Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo – Campus Alegre**. Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, Fortaleza, v. 15, n. 2, p. 59–85, 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/32294>. Acesso em: 16 mar. 2026.

PARRA, W. L. **Estudo sobre a teoria dos dois fatores de F. Herzberg e sua aplicabilidade no campo motivacional entre os corretores de imóveis do município de Cacoal-RO, Brasil**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Fundação Universidade Federal de Rondônia, Campus Professor Francisco Gonçalves Quiles, Cacoal, 2024. Disponível em: <https://www.ri.unir.br/jspui/handle/123456789/5262>. Acesso em: 16 mar. 2026.

PEREIRA, Aida; SILVA, Lália da; DURÃO, Mário. Motivação e satisfação no trabalho: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. **Revista Científica Multidisciplinar**, 2024. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/5368>. Acesso em: 09 abr. 2026.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

ROSA, R. H. R. **A importância da liderança e motivação nas organizações**. In: Congresso Nacional de excelência em gestão, 2016. Anais [...], 2016.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. **Contemporary Educational Psychology**, v. 61, p. 101860, 2020.

SAMPAIO, Fábio; VALIM, Rosa. Motivação e ambiente de trabalho no contexto da Covid-19. **Revista Visão**, 2023. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br>. Acesso em: 09 abr. 2026.

SILVA, Erika Campos da et al. A importância da motivação no ambiente de trabalho. **Revista Científica**, 2025. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/35459>. Acesso em: 09 abr. 2026.

SILVA, José Carlos. **Gestão de pessoas e motivação no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2022.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein (São Paulo)**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 102-106, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/eins/a/ZQTBkVJZqcWrTT34cXLjtBx/>. Acesso em: 09 abr. 2026.



VALES, Marcos. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2019.

VROOM, Victor H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1964.

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, Oxford, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

