

**CENTRO PAULA SOUZA  
ETEC DE CUBATÃO  
ENSINO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA NO POLO INDUSTRIAL  
DE CUBATÃO NO ANO DE 2024.**

Erika Campos da Silva<sup>1</sup>

Graça Greyce Ferreira dos Santos<sup>2</sup>

Maria Clara Alves do Nascimento<sup>3</sup>

Maria do Amparo Monteiro Sousa<sup>4</sup>

Renata Santos Ferraz<sup>5</sup>

**RESUMO**

Este artigo analisa criticamente a influência da motivação no desempenho organizacional, a partir da teoria das necessidades humanas de Abraham Maslow. Parte-se do problema central da persistente dissociação entre o discurso empresarial que exalta a importância da motivação e as práticas concretas que frequentemente negligenciam ou instrumentalizam esse conceito. O objetivo foi investigar de que forma a motivação impacta o desempenho dos colaboradores, tendo como base teórica a hierarquia das necessidades de Maslow, e como campo empírico uma empresa do Polo Industrial de Cubatão. A metodologia adotada combinou revisão narrativa da literatura, ancorada em autores clássicos e contemporâneos das ciências humanas e da administração, com a aplicação de um questionário estruturado a 74 colaboradores da empresa analisada. Os resultados indicaram que, embora os colaboradores reconheçam a importância da motivação para o desempenho, a organização falha em proporcionar condições para a satisfação das necessidades superiores, como reconhecimento, valorização simbólica e autorrealização. Constatou-se que a motivação permanece ancorada em níveis básicos da pirâmide, revelando uma lógica gerencial que prioriza o controle sobre o cuidado. Conclui-se que a produtividade autêntica depende do cultivo de vínculos subjetivos, éticos e simbólicos no ambiente de trabalho, e que a teoria de Maslow, quando lida criticamente, ainda oferece uma potente chave interpretativa para repensar a gestão de pessoas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Motivação; Desempenho; Trabalho; Reconhecimento; Gestão.

---

<sup>1</sup> Aluna do Curso Técnico em Administração, na Etec de Cubatão, [erika.silva301@etec.sp.gov.br](mailto:erika.silva301@etec.sp.gov.br)

<sup>2</sup> Aluna do Curso Técnico em Administração, na Etec de Cubatão, [graca.santos@etec.sp.gov.br](mailto:graca.santos@etec.sp.gov.br)

<sup>3</sup> Aluna do Curso Técnico em Administração, na Etec de Cubatão, [maria.nascimento488@etec.sp.gov.br](mailto:maria.nascimento488@etec.sp.gov.br)

<sup>4</sup> Aluna do Curso Técnico em Administração, na Etec de Cubatão, [maria.sousa439@etec.sp.gov.br](mailto:maria.sousa439@etec.sp.gov.br)

<sup>5</sup> Aluno do Curso Técnico em Administração, na Etec de Cubatão, [renata.ferraz3@etec.sp.gov.br](mailto:renata.ferraz3@etec.sp.gov.br)

## ABSTRACT

This article critically analyzes the influence of motivation on organizational performance, based on Abraham Maslow's theory of human needs. It begins with the central problem of the persistent dissociation between the business discourse that extols the importance of motivation and the concrete practices that often neglect or instrumentalize this concept. The objective was to investigate how motivation impacts employee performance, using Maslow's hierarchy of needs as the theoretical basis and a company in the Cubatão Industrial Complex as the empirical field. The methodology adopted combined a narrative review of the literature, anchored in classic and contemporary authors from the human sciences and administration, with the application of a structured questionnaire to 74 employees of the company analyzed. The results indicated that, although employees recognize the importance of motivation for performance, the organization fails to provide conditions for the satisfaction of higher needs, such as recognition, symbolic appreciation and self-realization. It was found that motivation remains anchored in basic levels of the pyramid, revealing a managerial logic that prioritizes control over care. It is concluded that authentic productivity depends on the cultivation of subjective, ethical and symbolic bonds in the work environment, and that Maslow's theory, when read critically, still offers a powerful interpretative key for rethinking people management.

**KEYWORDS:** Motivation; Performance; Work; Recognition; Management.

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação humana, força invisível que impulsiona vontades, desafia estruturas e sustenta organizações, tem sido frequentemente abordada no contexto organizacional como um mero adorno da retórica gerencial. Reduzida a práticas paliativas – como bonificações esporádicas ou discursos motivacionais genéricos – ela é tratada muitas vezes como um suplemento ocasional aplicado à força de trabalho, quando, na realidade, constitui a espinha dorsal da experiência laboral moderna. Ignorar esse aspecto, como fazem muitos gestores apressados, é desconsiderar o núcleo vital da produtividade e da dignidade no trabalho.

Embora não seja um problema recente, a questão adquire contornos mais agudos em tempos de hiper competitividade e instabilidade nas relações laborais. Em um cenário marcado por pressões por desempenho, metas cada vez mais agressivas e a valorização do “colaborador resiliente”, emerge uma indagação central: Como a motivação dos colaboradores influencia o desempenho organizacional em uma empresa no Polo Industrial de Cubatão?

No cenário industrial contemporânea, especialmente em polos como o de Cubatão, a busca por alta produtividade é constante. No entanto muitos ambientes de trabalho ainda apresentam falhas na gestão da motivação dos colaboradores, o que pode comprometer o desempenho operacional e a retenção de talentos.

A essas reflexões soma-se outra questão ainda mais desafiadora: os modelos teóricos tradicionalmente utilizados para explicar esse fenômeno ainda são relevantes ou foram superados pela abordagem pragmática e superficial do mundo corporativo atual?

Esse artigo justifica-se pela necessidade de entender como a motivação dos colaboradores impacta o desempenho organizacional.

Parte do entendimento de que a teoria de Abraham Maslow possui maior profundidade do que aquela geralmente apresentada em materiais didáticos de recursos humanos. A hierarquia das necessidades proposta por Maslow (1943, 1954) foi amplamente simplificada por interpretações apressadas e por representações visuais em forma de pirâmide, replicadas à exaustão, como se tratasse de uma progressão linear rumo à autorrealização. No entanto, essa teoria, em suas formulações mais complexas e originais, ainda oferece contribuições significativas para a compreensão das relações entre motivação e desempenho no ambiente de trabalho – um espaço marcado por tensões, desejos, frustrações e a busca por pertencimento.

A escolha da teoria de Maslow como referencial analítico justifica-se não apenas por sua ampla difusão histórica, mas, principalmente, por seu potencial heurístico – frequentemente negligenciado – para iluminar a articulação entre carência e sentido, entre sobrevivência e transcendência. Para Maslow, a motivação não se resume a vetor linear que conduz da necessidade à ação. Trata-se, antes, de um campo complexo de forças, no qual se entrelaçam aspectos biológicos, culturais, simbólicos e políticos. Nesse contexto, aplicar a teoria de Maslow a um ambiente fabril localizado no Polo Industrial de Cubatão, caracterizado por suas especificidades operárias e hierarquias bem definidas, configura-se como uma provocação tanto metodológica quanto teórica. Trata-se de um esforço analítico que busca tensionar a teoria a partir de um cenário concreto, marcado por dinâmicas laborais complexas e desafios próprios da realidade industrial.

A relevância deste estudo reside na proposta de resgatar a complexidade original da teoria da motivação, confrontando-a com dados empíricos obtidos por meio de uma pesquisa aplicada diretamente no ambiente fabril, afastando-se das abstrações comumente encontradas em análises realizadas em consultorias. O objetivo é compreender, a partir das respostas de 74 colaboradores de uma empresa local, quais dimensões da motivação se manifestam com maior intensidade e como essas percepções se relacionam com o rendimento produtivo percebido. A escolha por um ambiente concreto e delimitado possibilita a observação da teoria em operação – ou em eventual falência – frente às exigências impostas pela prática cotidiana.

O objetivo geral do artigo é analisar a influência da motivação no desempenho organizacional de acordo com a teoria de Maslow. Para isso, pretende-se: (I) Identificar os principais fatores que influenciam a motivação dos colaboradores; (II) Investigar as estratégias adotadas pelas empresas para manter os colaboradores motivados; (III) Sugerir estratégias de gestão da motivação no trabalho;

A delimitação temática desse artigo foi realizada no Polo Industrial de uma empresa localizada na cidade de Cubatão no ano de 2024

Tem como alvo: colaboradores do setor administrativo e operacional

A metodologia adotada é qualitativa e fundamenta-se na articulação entre a revisão da literatura e uma pesquisa de campo realizada em uma empresa do Polo Industrial de Cubatão, por meio de questionários e entrevistas com colaboradores. A escolha metodológica, consciente, visa evitar a redução do objeto de estudo a métricas fixas ou protocolos padronizados, os quais tendem a ignorar a complexidade e a densidade subjetiva do fator humano no ambiente de trabalho. A revisão narrativa, ao reunir fontes clássicas e

contemporâneas, promove uma abordagem interdisciplinar e dialógica, mobilizando leituras críticas que reafirmam a relevância da teoria e sua potência interpretativa. A esse esforço teórico soma-se a investigação empírica, expressa nas respostas dos colaboradores – cujos dados, longe de serem tratados como simples estatísticas, são compreendidos como enunciações simbólicas interpretadas à luz da teoria de Maslow e de sua proposta de leitura holística das necessidades humanas.

O uso da revisão narrativa, em vez da revisão sistemática, justifica-se pela natureza do objeto em estudo: a motivação não é uma variável estanque, mas um campo de sentidos, marcado por uma gramática emocional e social que exige uma leitura contextualizada e interpretativa. Ao privilegiar esse método, o trabalho assume a complexidade do fenômeno e rejeita a neutralidade metodológica.

A estrutura do artigo segue a lógica do aprofundamento progressivo. A introdução apresenta o problema, a justificativa, os objetivos e os contornos da pesquisa. No segundo capítulo, desenvolve-se o referencial teórico em quatro movimentos: a teoria de Maslow em uma complexidade original; a aplicação dessa teoria em ambientes organizacionais; a articulação entre motivação, gestão e satisfação das necessidades humanas; e, por fim, a correlação entre motivação e produtividade.

O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada e as características do universo pesquisado. O quarto capítulo apresenta e interpreta os dados obtidos, relacionando-os criticamente à teoria. Por fim, o quinto e último capítulo formula uma conclusão propositiva, que não se limita a um resumo, mas propõe caminhos inovadores para se pensar a motivação no trabalho.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **CONCEITO DA MOTIVAÇÃO**

A palavra “motivação” vem do latim “movere”, que significa mover ou impulsionar.

Motivação é um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos.

Envolve fenômenos emocionais, biológicos e sociais e é um processo responsável por iniciar, direcionar e manter comportamentos relacionados com o cumprimento de objetivos.

A motivação, em termos gerais, é a força que impulsiona um indivíduo a agir em direção a um objetivo. É um processo complexo que envolve fatores internos e externos, e pode ser influenciada por diversos fatores como necessidades, desejos, valores, crenças e ambiente. Em essência, a motivação é o que faz com que um indivíduo se sinta impulsionado a realizar algo, seja em nível pessoal ou profissional.

A motivação pode acontecer através de uma força interior, ou seja, cada pessoa tem a capacidade de se motivar ou desmotivar, também chamada de auto-motivação, ou motivação intrínseca. Há também a motivação extrínseca, que é aquela gerada pelo ambiente que a pessoa vive, o que ocorre na vida dela influencia em sua motivação.

## TEORIA DA MOTIVAÇÃO DE MASLOW

Não é exagero dizer que poucas teorias da psicologia chegaram tão longe no mundo da gestão como a de Maslow. A famosa pirâmide das necessidades humanas, com suas cinco camadas – fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização -, virou um símbolo no meio corporativo, aparecendo em manuais, apresentações e consultorias motivacionais. No entanto, essa versão simplificada e popular da teoria é, na verdade, uma distorção de sua proposta original, que era bem mais profunda e ambiciosa.

Maslow não queria criar uma fórmula pronta para a gestão, mas sim desenvolver uma teoria completa sobre o ser humano. Para ele, a motivação não se limitava a impulsos isolados, mas envolvia toda a experiência da pessoa: seus desejos, medos e formas de buscar realização. Ele dava tanta importância à pessoa como um todo que rejeitava qualquer análise que separasse o ser humano em partes, como só o comportamento, só a cultura ou só o corpo. Por isso, defendeu o que chamou de método “holístico-dinâmico”, ou seja, uma abordagem ampla e integrada (Maslow, 1954). Essa forma de pensar ia contra tanto o pensamento positivo exagerado quanto as ideias deterministas de Freud.

Como mencionado acima Maslow definiu uma série de cinco necessidades do ser dispostas na pirâmide abaixo e explicadas uma a uma a seguir:



Fonte: [blog.betrybe.com](http://blog.betrybe.com), 2025

1- **Necessidades fisiológicas:** São aquelas que se relacionam com o ser humano como ser biológico. São as mais importantes: necessidades de manter-se vivo, de respirar, de comer, de descansar, beber, dormir, ter relações sexuais etc.

No trabalho: Necessidade de horários flexíveis, conforto físico, intervalos de trabalho etc.

2- **Necessidades de segurança:** São aquelas que estão vinculadas com as necessidades de sentir-se seguros: sem perigo, em ordem, com segurança, de conservar o emprego etc.

No trabalho: Necessidade de estabilidade no emprego, boa remuneração, condições seguras de trabalho etc.

3- Necessidades sociais: São necessidades de manter relações humanas com harmonia: faz relação direta com nossos vínculos sociais, amizades, família, amor e demais ambientes de sociabilidade e pertencimento.

No trabalho: Necessidade de conquistar amizades, manter boas relações, ter superiores gentis etc.

4- Necessidades de estima: Existem dois tipos: o reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos e o reconhecimento dos outros da nossa capacidade de adequação. Em geral é a necessidade de sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento, poder, orgulho etc. Incluem-se também as necessidades de auto-estima. No trabalho: Responsabilidade pelos resultados, reconhecimento por todos, promoções ao longo da carreira, feedbacks etc.

5- Necessidade de auto-realização: Também conhecidas como necessidades de crescimento. Incluem a realização, aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser, fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir. Relaciona-se com as necessidades de estima: a autonomia, a independência e o auto controle.

No trabalho: Desafios no trabalho, necessidade de influenciar nas decisões, autonomia etc.

É importante destacar que a hierarquia das necessidades proposta por Maslow é, antes de tudo, uma forma de entender o que influencia o comportamento humano. Ela não deve ser vista como uma ordem fixa que todas as pessoas precisam seguir. Em vez de uma escada com etapas obrigatórias, Maslow parece sugerir um mapa de desejos, onde diferentes necessidades podem aparecer ao mesmo tempo. Por exemplo, o desejo de pertencer a um grupo pode ser mais importante do que a fome em certas situações simbólicas.

Essa forma de entender a motivação exige que a gente abandone uma visão puramente econômica, que vê o comportamento como resultado de estímulos e recompensas (Robbins, 1999). Essa crítica a uma visão simplificada da motivação também aparece em autores como Oliveira Filho (1995), que apontam a limitação de tratar o comportamento humano nas organizações de forma tão reduzida.

Nesses modelos simplificados, a motivação é vista apenas como um problema de desempenho individual que pode ser “consertado” com incentivos, sem levar em conta o contexto social, os significados do trabalho e a história dos valores dentro das organizações. Já Maslow oferece uma visão mais completa, que considera fatores biológicos, psicológicos e culturais ao mesmo tempo.

No centro da teoria de Maslow está a ideia de que o comportamento humano é guiado por metas ligadas à satisfação de necessidades. Essas necessidades são universais, mas a forma como aparecem varia conforme a cultura. Por exemplo, a busca por segurança pode estar relacionada tanto à instabilidade financeira quanto à necessidade de apoio emocional. Isso vale para o reconhecimento, que pode vir de diferentes maneiras em diferentes contextos.

Maslow não via essas necessidades como degraus fixos e separados. Ele entendia que elas podiam surgir ao mesmo tempo e se influenciar mutuamente. Para ele, o ser humano é um todo, e sua motivação envolve tanto a vontade de sobreviver quanto o desejo de dar sentido à própria vida.

Um ponto importante que muitas vezes é esquecido é que Maslow distinguia dois tipos de motivações: as de deficiência (D-motives), que surgem quando falta algo essencial, e as de crescimento (B-motives), ligadas ao desenvolvimento de nossas potencialidades. Isso mostra que a autorrealização não é um “prêmio” final, mas uma forma de viver de maneira plena (Maslow, 1968).

Maslow também criticava o modo como, muitas vezes, a motivação é tratada no ambiente de trabalho. Ele alertava que, em vez de buscar o verdadeiro desenvolvimento das pessoas, muitas empresas só querem “motivar” os colaboradores para aumentar a produtividade, sem se importar com sua dignidade ou liberdade (Sampaio, 2009). Essa crítica continua atual: hoje, a motivação é frequentemente usada como uma ferramenta para extrair mais rendimento do trabalhador.

Maslow defendia que a motivação não pode ser imposta, apenas favorecida. Ela nasce do encontro entre o sentido do trabalho e o projeto de vida da pessoa. A motivação verdadeira não se resume a “engajar” pessoas, mas a ajudá-las a encontrar razões reais para agir (Vroom, 1964). Sua teoria, portanto, é menos um instrumento de controle e mais um espelho que revela como a cultura e a sociedade influenciam o comportamento humano – com suas virtudes, mas também com suas contradições.

A pedagogia da motivação, segundo Maslow, é uma pedagogia da escuta. Ouvir os desejos, medos e esperanças dos colaboradores é parte essencial da gestão. Compreender a motivação é tratar o colaborador como um sujeito, não apenas como um recurso. Nesse sentido, a motivação é também um fenômeno político (Robbins, 1999).

Reinterpretar Maslow é um ato de resistência: é se recusar a reduzir seu pensamento a fórmulas simples, é entender que ele oferece contribuições profundas e ainda atuais para refletirmos sobre o trabalho, o bem-estar e a liberdade. Por isso, este capítulo devolve à teoria da motivação seu valor humanista e seu objetivo de compreender o ser humano de forma ampla. Maslow continua sendo revolucionário – talvez até mais hoje do que na época em que escreveu suas ideias.

## A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A motivação nas organizações modernas vai além da simples busca por eficiência: ela é moldada por valores, discursos e relações de poder.

Historicamente, foi tratada como um instrumento de controle, focando em desempenho mensurável e ignorando os aspectos subjetivos e afetivos do trabalho. Esse modelo técnico e produtivista desumaniza o colaborador ao exigir envolvimento emocional sem oferecer reconhecimento simbólico.

A motivação genuína está ligada ao pertencimento e ao sentido no trabalho, não à recompensa material. Ambientes autoritários e tóxicos corroem a motivação, enquanto espaços que valorizam a autonomia, o reconhecimento e o diálogo a fortalecem. A motivação, portanto, deve ser compreendida como um fenômeno complexo, relacional e essencial para a saúde organizacional. Quando negligenciada, resulta em apatia, silêncio e alienação, mesmo que haja lucro.

## GESTÃO DE PESSOAS E A SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES HUMANAS

A gestão de pessoas vem passando por mudanças importantes, buscando se afastar de práticas que tratam os trabalhadores apenas como ferramentas produtivas. Por muito tempo, o foco esteve apenas nos resultados e metas, ignorando os sentimentos, histórias e necessidades dos indivíduos. Por isso, cresce o interesse por abordagens mais humanas, como a teoria de Maslow, que destaca a importância de reconhecer o colaborador como um ser integral, com direitos e dignidade.

Essa mudança de perspectiva propõe uma gestão mais participativa e ética, que vá além das metas e leve em conta fatores como diálogo, o reconhecimento e a valorização do ser humano.

Quando usada com profundidade, a teoria de Maslow deixa de ser apenas uma hierarquia de necessidades e passa ser vista como uma ferramenta para compreender o ser humano de forma completa, com foco em sua realização pessoal e social.

Trabalhar com essa teoria significa entender que as pessoas não precisam só de salário ou benefícios materiais, mas também de voz, reconhecimento e pertencimento. Empresas que oferecem boas condições materiais, mas mantêm relações autoritárias, cumprem apenas parte de seu papel motivador – e muitas vezes o fazem por conveniência, não por compromisso real (Maslow, 1997).

Vale lembrar que Maslow defendia que a autorrealização é uma necessidade humana essencial, e não um privilégio. Sua crítica à sociedade industrial era justamente o fato de ela não oferecer espaços significativos para que as pessoas se desenvolvessem plenamente. Quando a gestão de pessoas abraça esse princípio, ela deixa de ser setor e passa a ser projeto (Paiva, 2016).

Nesse modelo de gestão, o papel do gestor deixa de ser o de supervisor e passa a ser o de mediador. Sua função não é controlar comportamentos, mas promover um ambiente que favoreça o desenvolvimento dos potenciais dos colaboradores. Essa mudança representa uma nova forma de pensar a gestão, que abandona práticas punitivas e valoriza a confiança, criatividade e a autonomia. A satisfação das necessidades humanas, nesse contexto, não é um fim em si mesma, mas uma condição essencial para a convivência saudável. (Geertz, 2001).

A teoria da hierarquia das necessidades, proposta por Maslow, pode ser usada como uma ferramenta para diagnosticar problemas nas organizações. Ela ajuda a identificar quais necessidades dos trabalhadores estão sendo atendidas e quais estão sendo negligenciadas. Por exemplo, uma empresa pode ser eficiente em garantir segurança no trabalho, mas falhar em criar vínculos entre as pessoas. Pode oferecer bons salários, mas sufocar a criatividade. Nesse sentido, a teoria de Maslow revela aspectos muitas vezes ignorados (Ferreira; Demutti; Gimenez, 2010).

A gestão participativa surge como uma alternativa ao autoritarismo nas empresas. Parte do princípio de que todos têm algo a contribuir e que a inteligência organizacional deve ser compartilhada. Não se trata de eliminar hierarquias, mas de torná-las mais abertas ao diálogo e à negociação. Quando isso acontece, os colaboradores passam a enxergar sentido no que fazem – e esse sentido é fundamental para a motivação (Cuconato; Santos, 2023).

O gestor que entende as necessidades humanas não se limita a observar comportamentos. Ele procura ouvir histórias e perceber que a desmotivação pode estar ligada ao cansaço, frustração ou desilusão. Compreende que a motivação não se compra com bônus, mas se constrói com respeito. Esse tipo de escuta profunda é, ao mesmo tempo, gesto político e humano, pois devolve ao trabalho sua dimensão mais sensível e significativa (Bonar, 2021).

Em contextos de desigualdade estrutural, como o brasileiro, a gestão baseada na satisfação das necessidades humanas se torna ainda mais importante. Muitas empresas atuam em regiões com extrema carência, onde necessidades básicas, como segurança e alimentação, ainda são urgentes. No entanto, isso não significa que outras necessidades, como autoestima e

autorrealização, sejam menos importantes – são justamente essas que dão dignidade e sentido de futuro ao colaborador (Barroso; Araújo Junior, 2022).

A gestão de pessoas que ignora o lado simbólico do trabalho reduz o colaborador a uma simples peça da engrenagem. Contra isso, Maslow lembra que o ser humano é mais do que comportamento visível: ele tem sonhos, busca sentido, propósito e projeto de vida. Esses elementos, embora não apareçam nos organogramas, são fontes importantes de inovação (Maslow, 1997).

Nesse contexto, o desafio das organizações é criar espaços onde o trabalho tenha mais significado do que apenas garantir a sobrevivência. Um espaço de descanso, por exemplo, não deve ser só decorativo, mas representar um cuidado real. Reuniões não devem ser apenas para cobrar metas, mas momento de escuta. Feedbacks não devem ser usados como punição, e sim como convite à reflexão. Todas essas práticas fazem parte da política motivacional, como propõe a teoria de Maslow, que exige coragem e sensibilidade (Cuconato; Santos, 2023).

Por fim, uma gestão voltada à satisfação das necessidades humanas é, também, um ato de resistência. Ela se opõe à lógica da produtividade a qualquer custo e à busca incessante por desempenho. Defende que os trabalhadores têm direito não só a condições dignas, mas a uma vida significativa. E essa vida começa onde termina o medo e nasce o desejo.

É nesse desejo – de ser, de pertencer, de transformar – que mora a motivação verdadeira. Cabe à gestão não sufocar esse desejo, mas escutá-lo, organizá-lo, protegê-lo e valorizá-lo. Nenhuma empresa será verdadeiramente moderna se não aprender a cuidar dos sonhos de seus colaboradores.

## MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO

A produtividade é frequentemente tratada como o objetivo principal das empresas. No entanto, ao focar apenas em metas e resultados, muitas vezes se esquece do que realmente sustenta o trabalho humano: o sentido. O desempenho não depende apenas da técnica ou do controle, mas da motivação genuína de quem executa as tarefas.

Nesse contexto, a motivação precisa ser compreendida não como um elemento decorativo, mas como parte essencial do ambiente de trabalho. A questão principal é: que tipo de motivação gera produtividade verdadeira? (Gómez, 2023).

A teoria de Maslow nos ajuda a entender isso. Em vez de uma hierarquia rígida de necessidades, ela propõe que os indivíduos buscam constantemente satisfazer necessidades como segurança, pertencimento e autorrealização (Maslow, 1997). Quando essas necessidades são atendidas, o desempenho tende a ser mais significativo e sustentável.

Pesquisas mostram que a forma como as empresas tratam seus colaboradores afeta diretamente a motivação. Colaboradores que se sentem reconhecidos, seguros e com possibilidades de crescimento demonstram mais engajamento, criatividade e compromisso (Gómez, 2023). Já ambientes marcados por pressão, insegurança e autoritarismo tendem a gerar medo, apatia e queda na produtividade (Araya-Castillo; Pedreros-Gajardo, 2013).

A noção de “salário emocional” (Espinoza & Toscano, 2020) reforça essa ideia, ao destacar a importância de fatores como respeito, escuta e pertencimento. Mesmo quando os salários não são altos, ambientes motivadores podem garantir melhores resultados a longo prazo.

Assim, o papel da gestão é criar um ambiente emocionalmente saudável, onde o erro seja tratado como oportunidade e o desempenho seja valorizado com justiça. Isso exige uma escuta mais sensível e menos centrada apenas na técnica (Genkova, 2021).

Quando uma empresa compreende isso, ela começa a medir o desempenho não só pelos números, mas também pela qualidade dos vínculos criados. Afinal, a produtividade duradoura está diretamente ligada à satisfação das necessidades humanas (Cavalcanti et al., 2019). Como afirma Maslow, trabalhar não é apenas fazer – é também ser, sentir, pertencer e transformar.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa teve como objetivo investigar a motivação no ambiente organizacional e sua relação com o desempenho. Para isso, foi adotada uma abordagem metodológica que uniu fundamentação teórica com a investigação prática. Foram utilizados dois métodos principais: uma revisão narrativa da literatura, para embasar teoricamente o estudo, e uma pesquisa de campo de natureza qualitativa e descritiva, voltada à escuta dos trabalhadores no contexto real de trabalho.

A revisão narrativa, conforme Chizzotti (2006) e Minayo (2001), é adequada para estudos que buscam compreender fenômenos com significados subjetivos, como a motivação. Em vez de apenas reunir conteúdos já publicados, essa abordagem permite desenvolver um olhar crítico e reflexivo sobre os textos selecionados, dialogando com diferentes autores e teorias, como a de Maslow, e relacionando-os ao contexto da pesquisa.

O corpus teórico foi construído a partir da seleção criteriosa de textos clássicos e contemporâneos nas áreas de psicologia, administração e sociologia do trabalho. A intenção não foi buscar neutralidade, mas sim coerência entre os objetivos e a abordagem adotada. Como destaca Gil (2002), a pesquisa bibliográfica ganha força quando vai além do simples levantamento e se transforma em uma reflexão crítica.

Além da revisão teórica, foi realizada uma pesquisa empírica por meio da aplicação de um questionário estruturado com colaboradores de uma empresa localizada no Polo Industrial de Cubatão. Ao todo, participaram 74 colaboradores de diferentes setores (operacional, técnico e administrativo).

O questionário continha perguntas fechadas e de múltipla escolha, abordando temas como tempo de casa, valorização, ambiente de trabalho, oportunidades de crescimento, investimento em bem-estar, entre outros. A análise dos dados foi feita com uma abordagem qualitativa e interpretativa, seguindo os princípios metodológicos de Demo (2009). As respostas foram organizadas em gráficos e categorias para identificar os sentidos atribuídos pelos colaboradores à sua experiência de trabalho.

A análise não se limitou a dados numéricos, mas procurou compreender os conteúdos simbólicos presentes nas respostas. Essa escolha parte do entendimento de que os dados não

falam por si: é necessário interpretá-los à luz da complexidade das relações humanas. A teoria de Maslow foi usada como lente para entender os diferentes níveis de necessidade expressos nos discursos dos participantes.

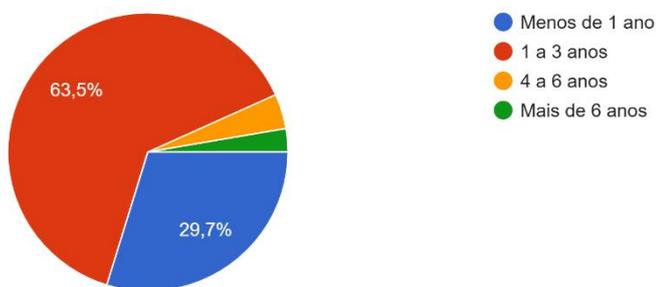
Por fim, a combinação entre revisão narrativa e análise qualitativa permitiu uma leitura mais profunda e sensível da realidade investigada. A proposta não foi aplicar uma teoria de forma mecânica, mas usar a teoria para ouvir a realidade, respeitando sua complexidade, historicidade e subjetividade.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção, são analisados os dados obtidos por meio de um questionário com 12 perguntas aplicado aos colaboradores de uma empresa situada no Polo Industrial de Cubatão, com o objetivo de compreender os fatores que influenciam na motivação no ambiente de trabalho. A pesquisa foi enviada para os colaboradores da empresa onde obtivemos 74 respostas e das 12 perguntas selecionamos 7 para colocar no trabalho.

Conforme apresentado no Gráfico 1, a maioria dos participantes (63,5%) atua na empresa há de 1 a 3 anos, enquanto 29,7 estão há menos de 1 ano. Esse perfil demonstra um quadro funcional com experiência recente, o que pode refletir uma fase de adaptação e aprendizado, influenciando diretamente na motivação e expectativa de crescimento profissional.

1. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?  
74 respostas



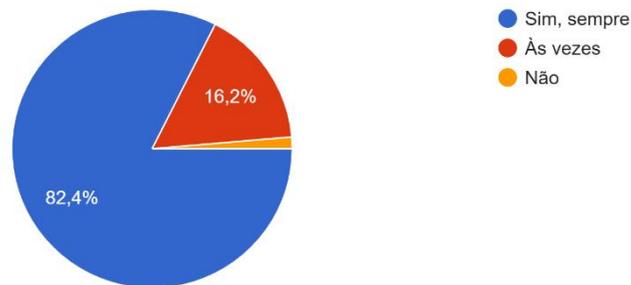
Fonte: Grupo, 2025

Pergunta 2 – Você se sente motivado a desempenhar sua função diariamente?

A maior parte dos respondentes (82,4%) afirmou que sempre se sente motivado, o que representa um indicativo positivo sobre o clima organizacional. Apenas 16,2% responderam que se sentem motivados apenas às vezes. Isso confirma a relevância de manter ações constantes de valorização e engajamento dos colaboradores.

2. Você se sente motivado a desempenhar suas funções diariamente?

74 respostas

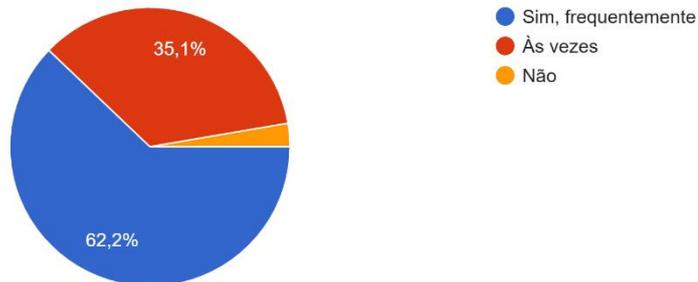


Fonte: Grupo, 2025

A percepção de valorização também foi positiva: 62,2% afirmaram sentir-se valorizados frequentemente, embora 35,1% tenham respondido que isso ocorre apenas às vezes. A valorização está diretamente ligada à motivação intrínseca.

4. Você sente que seu trabalho é valorizado pela empresa?

74 respostas

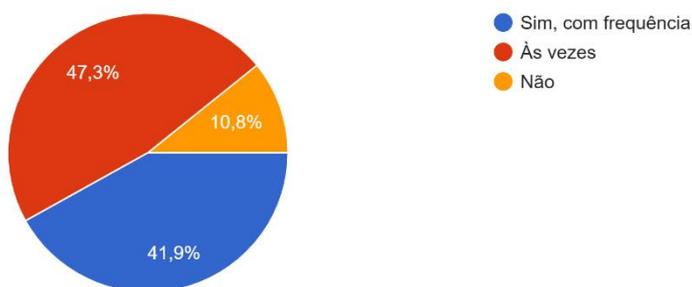


Fonte: Grupo, 2025

Este dado apresentou equilíbrio: 47,3% disseram que recebem feedbacks apenas às vezes, e 41,9% afirmaram receber frequentemente. Isso mostra uma oportunidade de melhoria na prática do feedback.

5. Você recebe feedbacks e reconhecimento por suas atividades?

74 respostas

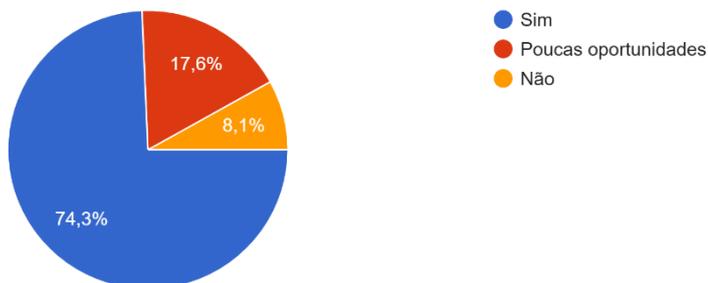


Fonte: Grupo, 2025

A maioria (74,3%) afirmou que sim, enquanto 17,6% enxergam poucas oportunidades. Esse dado reforça a importância do plano de carreira como um fator motivacional, conforme defendido por Maslow (1943), que aponta a autorrealização como uma necessidade humana.

8. A empresa oferece oportunidades de crescimento profissional e desenvolvimento de carreira?

74 respostas

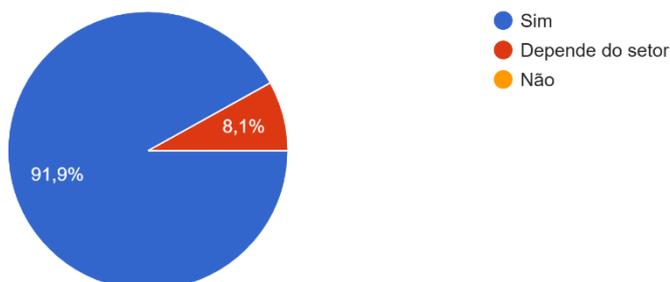


Fonte: Grupo, 2025

Um expressivo número de 91,9% respondeu sim, confirmando o impacto direto da motivação na produtividade. Apenas 8,1% disseram que isso depende do setor.

10. Você acha que colaboradores mais motivados são mais produtivos?

74 respostas



Fonte: Grupo, 2025

Os colaboradores sugeriram melhorias como: cursos, crescimento profissional, reconhecimento, plano de carreira, feedbacks, treinamentos, igualdade de oportunidades e mais diálogos. Esses elementos evidenciam a necessidade de uma gestão participativa, que promova a capacitação contínua e práticas de valorização humana.

**CURSOS** OPORTUNIDADES  
RECONHECIMENTO IGUALDADE  
**CRESCIMENTO**  
**PROFISSIONAL**  
**FEEDBACKS** PLANO DE CARREIRA  
AVALIAÇÕES  
**TREINAMENTO** DE DESEMPENHO  
MAIS DIÁLOGOS

Fonte: Grupo, 2025

## ESTRATÉGIAS PARA EMPRESA

### CRONOGRAMA SEMESTRAL

Com base nos dados levantados durante a pesquisa interna de clima organizacional, identificamos pontos – chaves que impactam diretamente o bem-estar, o engajamento e a produtividade dos colaboradores. A partir dessa análise, estruturamos um cronograma de ações estratégicas com duração de seis meses, voltado à melhoria do ambiente corporativo e ao fortalecimento da cultura organizacional.

<b>Mês</b>	<b>Ação Principal</b>
Mês 1	Pesquisa interna de clima organizacional
Mês 2	Lançamento do programa de reconhecimento
Mês 3	Primeira rodada de treinamentos técnicos
Mês 4	Implementação do plano de carreira
Mês 5	Ação de saúde com palestras e atividades físicas
Mês 6	Evento de integração com a diretoria

Fonte: Grupo, 2025

## REFERENCIAL TEÓRICO

Como base teórica, utilizamos o autor Abraham Maslow e sua Teoria da Hierarquia das necessidades, também conhecida como Pirâmide de Maslow. Foi um psicólogo norte-americano que criou sua teoria em 1943 com o objetivo de compreender o que motiva o comportamento humano. Ele organizou as necessidades humanas em cinco níveis que vão das mais básicas a mais complexas.

No ambiente de trabalho a Pirâmide de Maslow ajuda a entender que a motivação dos colaboradores depende da satisfação de suas necessidades. Quanto mais dessas necessidades forem atendidas mais motivados e produtivos os colaboradores tendem ser.

## A RELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO E A TEORIA DE MASLOW

A relação entre motivação e a Teoria de Maslow está no entendimento de que as pessoas são motivadas por necessidades humanas básicas, organizadas em uma hierarquia. Essa teoria, proposta por Abraham Maslow, explica que os colaboradores só sentirão verdadeiramente motivados quando suas necessidades forem atendidas em ordem crescente.

## 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo começou com uma pergunta simples: Por que tantas empresas falam sobre a importância da motivação, mas falham em realmente motivar seus funcionários? A análise mostrou que, na prática, a motivação é tratada como uma ferramenta para aumentar a produtividade, e não como algo humano, ligado a sentimentos, valores e necessidades reais.

A teoria de Maslow, que fala de necessidades que vão da sobrevivência à autorrealização, continua super atual. Mas muitas empresas distorcem essa teoria, usando-a só para justificar bônus e metas, em vez de olhar para o lado humano do trabalho.

Os dados de uma empresa em Cubatão mostraram que os colaboradores sabem o quanto a motivação importa, mas sentem que a empresa não valoriza isso de verdade. Eles querem mais do que salário: querem ser ouvidos, reconhecidos e tratados com respeito.

Motivação de verdade não vem de campanhas bonitas, mas do dia a dia, da escuta, do cuidado e da coerência. Uma empresa que ignora isso pode até lucrar no curto prazo, mas perde em engajamento, saúde e inovação.

No fim, o estudo não traz receitas prontas, mas provoca reflexões. É um chamado para que gestores, pesquisadores e trabalhadores vejam a motivação como uma questão ética, e não só de desempenho. Porque, no fundo, quando o ser humano vira prioridade, a produtividade acontece naturalmente.

## CITAÇÃO

“O homem vive de pão, mas também vive de significados”.

Abraham Maslow

## REFERÊNCIAS

A PIRÂMIDE de Maslow e as necessidades humanas. A Pirâmide de Maslow e as necessidades humanas, [S. l.], p. 1-3, 30 out. 2020. Disponível em: Comitê pela cidadania. Acesso em: 25 nov. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Barueri: Manole, 2014

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas – O novo Papel da Gestão de Talentos Humanos. Gen Atlas, 2020

ENGAJAMENTO de funcionários bate recorde, aponta Gallup. *In*: Engajamento de funcionários bate recorde, aponta Gallup. [S. l.], 18 jun. 2023. Disponível em: <https://exame.com/carreira/engajamento-de-funcionarios-bate-recorde-aponta-gallup/>. Acesso em: 25 nov. 2024.

GALLARDO, Cláudia Pradas. Tipos de motivação na psicologia. Psicologia cognitiva, 27 jan.2020. Disponível em: <https://br.psicologia-online.com/tipos-de-motivacao-na-psicologia-310.html>. Acesso: 26 nov.2024.

MENVIE. A importância da motivação no ambiente de trabalho. Disponível em: <https://www.menvie.com.br/a-importancia-da-motivacao-no-ambiente-de-trabalho/> Acesso em 19 jan. 2025

MINICUCCI, Agostinho. Psicologia Aplicada à Administração. São Paulo. Atlas S.A, 2009

PERIARD, Gustavo. A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona. Ministério dos transportes, 05 março, 2018. Disponível em:<https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>. Acesso em:18 jan.2025