

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS  
GERAIS - *CAMPUS* BAMBUÍ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Caroline Stefany de Sousa

**A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO SOB A ÓTICA DA TEORIA DOS  
DOIS FATORES: um estudo com acadêmicos do Curso Superior de Administração em  
um Instituto Federal no Centro-Oeste de Minas Gerais**

BambuÍ

2026

Caroline Stefany de Sousa

**A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO SOB A ÓTICA DA TEORIA DOS  
DOIS FATORES: UM ESTUDO COM ACADÊMICOS DO CURSO SUPERIOR DE  
ADMINISTRAÇÃO EM UM INSTITUTO FEDERAL NO CENTRO-OESTE DE  
MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado ao Curso de Bacharelado em  
Administração do IFMG – *Campus* Bambuí como  
requisito parcial para obtenção do título de Bacharel  
em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Pellizzaro Dias  
Afonso

Bambuí

2026

---

**Catálogo na Fonte Biblioteca IFMG - *Campus Bambuí***

---

S725m Sousa, Caroline Stefany de.

A motivação no ambiente de trabalho sob a ótica da Teoria dos Dois Fatores: um estudo com acadêmicos do Curso Superior de Administração em um Instituto Federal do Centro-Oeste de Minas Gerais [manuscrito] / Caroline Stefany de Sousa – 2026.  
60 f. : il. ; color.

Orientador: Bruno Pellizzaro Dias Afonso.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus Bambuí*, 2026.

1. Motivação. 2. Teoria dos Dois Fatores. 3. Herzberg. 4. Estudantes de Administração. 5. Desempenho organizacional. I. Afonso, Bruno Pellizzaro Dias. II. Instituto Federal de Minas Gerais – *Campus Bambuí*. III. Título.

CDD 658.314

---

**Catálogo: João Batista Rodrigues - CRB-6/2022**



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS**  
**Campus Bambuí**  
**Diretoria de Ensino**

**Departamento de Ciências Gerenciais e Humanas**  
Faz. Varginha - Rodovia Bambuí/Medeiros - Km 05 - Caixa Postal 05 - CEP 38900-000 - Bambuí - MG  
37 3431 4900 - www.ifmg.edu.br

Caroline Stefany de Sousa

**A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO SOB A ÓTICA DA TEORIA DOS  
DOIS FATORES: Um Estudo com Acadêmicos do Curso Superior de  
Administração em um Instituto Federal no Centro-Oeste de Minas Gerais**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - *Campus* Bambuí para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovado em 08/01/2026 pela banca examinadora:

Bambuí, 08 de janeiro de 2026.



Documento assinado eletronicamente por **Bruno Pellizzaro Dias Afonso, Professor**, em 08/01/2026, às 14:55, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Rita de Cássia Leal Campos, Professora Substituta**, em 08/01/2026, às 14:56, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Valter de Mesquita, Professor**, em 08/01/2026, às 14:56, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.ifmg.edu.br/consultadocs> informando o código verificador **2578336** e o código CRC **1E15BB5E**.

23209.005351/2022-90

2578336v1

Dedico este Trabalho de Conclusão de Curso a Deus, por ser minha fortaleza nos momentos difíceis. E à minha família, meu porto seguro, que sempre acreditou nos meus sonhos mesmo quando eles pareciam distantes.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela vida e pelas oportunidades. À minha família, pelo suporte fundamental em todos os momentos. Ao meu orientador, Prof. Dr. Bruno Pellizzaro Dias Afonso, pela condução deste trabalho. Aos professores e colegas do IFMG Bambuí-MG, pelo aprendizado compartilhado. E, finalmente, aos participantes que responderam à pesquisa, permitindo a realização deste estudo. Muito obrigada.

“Se você quer que as pessoas façam um bom trabalho, dê-lhes um bom trabalho para fazer.”

(Frederick Herzberg)

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a motivação no ambiente de trabalho sob a perspectiva da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, com foco nos estudantes do curso superior de Administração de uma instituição pública do Centro-Oeste mineiro que exercem atividade profissional. A pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender como os fatores higiênicos e motivacionais influenciam a satisfação e o desempenho dessa nova geração de profissionais. Metodologicamente, o trabalho caracterizou-se como uma pesquisa descritiva e bibliográfica, com abordagem qualitativa, realizada por meio de um levantamento de campo com aplicação de questionário estruturado. Os resultados revelaram um perfil predominantemente jovem e feminino, e demonstraram a pertinência da teoria de Herzberg no contexto atual. Quanto aos fatores higiênicos, observou-se satisfação com o ambiente físico e relacionamento interpessoal, porém insatisfação ou neutralidade em relação a salários e benefícios, confirmando o papel desses elementos na prevenção da insatisfação, mas não na geração de engajamento. Já os fatores motivacionais, como realização e autonomia, mostraram-se fortes impulsionadores de desempenho, embora a falta de planos de carreira claros tenha sido apontada como um entrave. Conclui-se que, para elevar a produtividade e reter talentos, as organizações devem equilibrar a manutenção dos fatores higiênicos com investimentos estratégicos em reconhecimento e crescimento profissional, visto que 74% dos participantes afirmaram que os fatores motivacionais influenciam fortemente seu desempenho.

**Palavras-chave:** Motivação. Teoria dos Dois Fatores. Herzberg. Estudantes de Administração. Desempenho Organizacional.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze motivation in the workplace from the perspective of Frederick Herzberg's Two-Factor Theory, focusing on undergraduate Business Administration students from a public institution in the Midwest region of Minas Gerais who are professionally active. The research is justified by the need to understand how hygiene and motivational factors influence the satisfaction and performance of this new generation of professionals. Methodologically, the study was characterized as descriptive and bibliographic research with a qualitative approach, carried out through a field survey using a structured questionnaire. The results revealed a predominantly young and female profile and demonstrated the relevance of Herzberg's theory in the current context. Regarding hygiene factors, satisfaction with the physical environment and interpersonal relationships was observed, yet dissatisfaction or neutrality regarding salaries and benefits was noted, confirming the role of these elements in preventing dissatisfaction but not in generating engagement. Conversely, motivational factors, such as achievement and autonomy, proved to be strong performance drivers, although the lack of clear career plans was identified as a hindrance. It is concluded that, to increase productivity and retain talent, organizations must balance the maintenance of hygiene factors with strategic investments in recognition and professional growth, given that 74% of participants stated that motivational factors strongly influence their performance.

**Keywords:** Motivation. Two-Factor Theory. Herzberg. Business Administration Students. Organizational Performance.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero .....	28
Gráfico 2 - Faixa etária.....	29
Gráfico 3 - Faixa de renda mensal .....	29
Gráfico 4 - Tempo de atuação na empresa atual .....	30
Gráfico 5 - Nível de escolaridade.....	31
Gráfico 6 - Avaliação dos salários .....	32
Gráfico 7 - Avaliação dos benefícios oferecidos pela empresa.....	33
Gráfico 8 - Avaliação das condições físicas do local de trabalho .....	34
Gráfico 9 - Avaliação da segurança no ambiente de trabalho .....	35
Gráfico 10 - Avaliação das políticas internas da empresa.....	36
Gráfico 11 - Avaliação do relacionamento com os colegas de trabalho .....	37
Gráfico 12 - Avaliação do relacionamento com os líderes e supervisores.....	38
Gráfico 13 - Avaliação da comunicação interna .....	39
Gráfico 14 - Avaliação de como os fatores higiênicos influenciam no desempenho.....	40
Gráfico 15 - Avaliação do reconhecimento pelo trabalho que realiza .....	41
Gráfico 16 - Avaliação da realização profissional na função que exerce.....	42
Gráfico 17 - Avaliação das oportunidades de crescimento na empresa .....	43
Gráfico 18 - Avaliação das oportunidades de promoção com base no desempenho.....	44
Gráfico 19 - Avaliação da autonomia que possui para propor melhorias no trabalho .....	45
Gráfico 20 - Avaliação da participação nas decisões relacionadas à função.....	46
Gráfico 21 - Avaliação do nível de desafio e estímulo presente no trabalho que realiza.....	47
Gráfico 22 - - Avaliação do desenvolvimento profissional dentro da empresa .....	48
Gráfico 23 - Avaliação de como os fatores motivacionais influenciam no desempenho.....	49
Gráfico 24 - Avaliação do desempenho profissional e da produtividade na empresa em que atua nos dias atuais .....	50

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	13
2 OBJETIVOS .....	16
2.1 Objetivo geral.....	16
2.2 Objetivos específicos.....	16
3 REFERENCIAL TEÓRICO .....	17
3.1 O Conceito de motivação no campo organizacional .....	17
3.1.1 <i>Motivação no trabalho</i> .....	18
3.2 As principais teorias motivacionais: Conteúdo e processo .....	18
3.2.1 <i>Teorias de conteúdo: O contraste entre Maslow e Herzberg</i> .....	19
3.2.2 <i>A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg</i> .....	20
3.3 A teoria dos dois fatores: Aspectos higiênicos e motivacionais.....	21
3.4 O desafio da motivação no ambiente corporativo contemporâneo .....	22
4 METODOLOGIA .....	25
4.1 Tipo e classificação da pesquisa.....	25
4.2 Coleta, tratamento e análise dos dados.....	26
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	28
5.1 Perfil sociodemográfico .....	28
5.1.1 <i>Identificar os fatores higiênicos</i> .....	31
5.1.2 <i>Como os fatores higiênicos influenciam no desempenho</i> .....	39
5.1.3 <i>Identificar os fatores motivacionais</i> .....	40
5.1.4 <i>Como os fatores motivacionais influenciam no desempenho</i> .....	48
5.1.5 <i>Percepção do desempenho profissional e sugestões para melhoria da motivação</i> .....	49
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo propôs-se avaliar a motivação no ambiente de trabalho, destacando sua relevância para o desempenho das atividades e para o alcance dos resultados organizacionais. Serão abordados conceitos fundamentais sobre motivação, suas principais teorias e os fatores que influenciam o engajamento dos colaboradores. Dessa forma, busca-se compreender de que maneira esses elementos impactam diretamente a satisfação e a produtividade no contexto corporativo.

No ambiente profissional, a motivação deixou de ser um diferencial e tornou-se uma necessidade. Essa afirmação, compartilhada por diversos especialistas em gestão de pessoas, reforça que colaboradores motivados apresentam maior disposição para enfrentar desafios, são mais criativos, comprometem-se com os objetivos coletivos e tendem a construir relações de confiança no ambiente corporativo. Em contrapartida, a ausência de motivação reflete-se em atrasos, absenteísmo, baixo desempenho, rotatividade e até conflitos interpessoais. Esses elementos evidenciam que a gestão da motivação não pode ser vista como algo secundário, mas sim como parte da estratégia organizacional.

De acordo com Bloch (2002), a motivação pode ser compreendida como o “processo psicofisiológico responsável pelo desencadeamento, pela manutenção e pela cessação de um comportamento, assim como pelo valor apetitivo ou aversivo conferido aos elementos do meio no qual se exerce esse comportamento”. Nesse sentido, a motivação não se limita apenas a impulsionar uma ação, mas também a sustentar o engajamento do indivíduo ao longo do tempo e a orientar a forma como ele interpreta e reage ao ambiente em que está inserido.

Por conseguinte, a motivação se faz presente em nosso cotidiano e para Agostinho (2003), o que motiva uma pessoa pode não motivar outra e também causar motivação em certo momento e em outro não mais. O motivo pelo qual determinadas pessoas se sentem motivadas para algum trabalho e outras não, são as distintas histórias de vida de cada uma, seus valores e desejos a serem alcançados (VERGARA, 2003).

No contexto da sociedade atual, caracterizada pelo avanço tecnológico, pela digitalização de processos e pela intensificação da competitividade global, as organizações passaram a reconhecer o capital humano como o seu maior patrimônio. Barros (2018) enfatiza que, mais do que máquinas e sistemas, são as pessoas que garantem diferenciação, inovação e adaptabilidade às empresas. Nesse sentido, a motivação assume papel fundamental, pois é por meio dela que os profissionais encontram sentido em suas atividades, tornam-se resilientes

diante das adversidades e contribuem efetivamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

Diante dessa realidade, compreender as diferentes abordagens teóricas sobre motivação torna-se essencial. As teorias motivacionais, desenvolvidas principalmente a partir da década de 1950, buscaram identificar os fatores que levam os indivíduos a se engajar ou se afastar de determinadas atividades. As pioneiras são: a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow, e as Teorias X e Y, de Douglas McGregor. Chiavenato (2005) destaca que a ausência de motivação pode gerar uma série de comportamentos prejudiciais às organizações, como falta de empenho, desinteresse e queda na produtividade, fenômenos muitas vezes associados a necessidades bloqueadas ou não atendidas no ambiente de trabalho. Entre as principais contribuições nesse campo, destaca-se a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, que diferencia os fatores higiênicos ligados ao ambiente e às condições externas dos fatores motivacionais associados à realização, reconhecimento e crescimento pessoal.

É nesse cenário que se insere o presente estudo, cujo objetivo é investigar a motivação dos estudantes do curso superior de Administração de uma instituição pública no Centro-Oeste mineiro que exercem atividade profissional. A escolha desse público justifica-se pela relevância de compreender como jovens profissionais, em fase de formação acadêmica e ingresso no ambiente corporativo, percebem e vivenciam os fatores que influenciam sua motivação. Essa análise é especialmente pertinente porque muitos desses estudantes conciliam rotinas intensas de estudos com as demandas do trabalho, vivenciando na prática os desafios da motivação e da satisfação profissional.

A questão que norteia esta pesquisa é: quais fatores, com base na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, influenciam a motivação dos estudantes de Administração de uma instituição pública do Centro-Oeste mineiro que atuam no mercado de trabalho? A partir dessa pergunta, busca-se identificar os elementos que contribuem para a satisfação e o engajamento desses futuros profissionais, bem como aqueles que geram insatisfação e podem comprometer seu desempenho.

Justifica-se este estudo por sua relevância tanto acadêmica quanto prática. No campo acadêmico, a pesquisa contribui para ampliar o debate sobre motivação, aplicando uma teoria clássica a um contexto específico e contemporâneo: o de estudantes universitários inseridos no mercado de trabalho. Já no campo prático, os resultados podem subsidiar estratégias de gestão em organizações que contratam jovens profissionais, ajudando-as a compreender melhor suas expectativas, seus desafios e os fatores que efetivamente os motivam.

Além disso, investigar a motivação nesse grupo específico é relevante, pois trata-se de um perfil profissional em busca de flexibilidade, reconhecimento e propósito no trabalho. Observa-se que esses jovens profissionais tendem a valorizar simultaneamente fatores extrínsecos, como remuneração e condições de trabalho, quanto fatores intrínsecos, como desenvolvimento pessoal, aprendizado contínuo e alinhamento de valores. Assim, compreender a interação desses fatores no cotidiano de trabalho desses estudantes pode oferecer *insights* valiosos para gestores, líderes e instituições educacionais.

Portanto, este trabalho pretende analisar a motivação no ambiente de trabalho sob a perspectiva da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, com foco nos estudantes de Administração do curso superior que já atuam profissionalmente. A pesquisa busca compreender os fatores higiênicos e motivacionais que impactam diretamente sua satisfação, produtividade e engajamento, contribuindo para um olhar mais aprofundado sobre a qualidade da experiência laboral desses futuros administradores.

## **2 OBJETIVOS**

Neste tópico foram descritos os objetivos do presente estudo, que se dividiram em geral e específicos.

### **2.1 Objetivo geral**

Analisar, sob a ótica da Teoria dos Dois Fatores, os aspectos motivacionais que influenciam o desempenho profissional dos estudantes de Administração de uma instituição pública do Centro-Oeste mineiro inseridos no mercado de trabalho.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Descrever o perfil sociodemográfico de um grupo de estudantes do curso de Administração de uma instituição pública do Centro-Oeste atuantes no ambiente de trabalho.
- Identificar os fatores higiênicos e motivacionais presentes no ambiente de trabalho, conforme a Teoria dos Dois Fatores.
- Analisar como os fatores higiênicos e motivacionais influenciam o engajamento e o desempenho profissional desses estudantes.
- Elencar possíveis sugestões para melhorar um ambiente motivacional em relação aos resultados encontrados.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção irá aprofundar os conceitos e fatores da motivação e suas teorias.

#### 3.1 O Conceito de motivação no campo organizacional

Inicialmente, é crucial reconhecer que a motivação é definida como uma razão para a ação, incluindo elementos de estímulo, ação, esforço, exercício, persistência e recompensa. Este é um componente essencial do comportamento humano e determina a força que impulsiona um indivíduo a se engajar em atividades para a realização de objetivos. A motivação pode ser intrínseca ou extrínseca, onde os fatores intrínsecos referem-se a estados internos, enquanto os fatores extrínsecos dizem respeito a influências externas (CHIAVENATO, 2005, p.242).

Nesse sentido, a motivação pode ser compreendida como a pressão interna criada por necessidades não atendidas que disparam estruturas neurais (CHIAVENATO, 2005, p.242). Weiss (1991, p.10) apoia essa compreensão, definindo a motivação como "a energia ou impulso para mobilizar os próprios recursos para atingir um objetivo", indicando que a motivação emana de dentro, sinônimo de desejo e esforço. Por outro lado, Gil (2011, p.202) postula que a motivação surge de necessidades internas e não depende mais exclusivamente de agentes externos, como pais ou supervisores.

Bergamini (1997, p.83) oferece uma definição única, retratando a motivação como uma força que reside dentro de cada indivíduo, insistindo que a verdadeira motivação não pode ser imposta externamente; deve ser estimulada internamente. Essa teoria enfatiza a necessidade de as organizações criarem condições que favoreçam a motivação intrínseca entre os colaboradores, melhorando o engajamento e o desempenho. Além disso, Maximiano (2000) articula a motivação como um processo influenciado tanto por necessidades internas quanto por fatores externos, destacando sua complexidade.

Essas perspectivas enfatizam que a motivação atua como um catalisador para a ação, significando as tendências comportamentais dos indivíduos. A historicidade revela que sistemas motivacionais punitivos predominavam antes da Revolução Industrial, levando a uma transição para incentivos construtivos à medida que os locais de trabalho reconheceram a importância do engajamento e da satisfação dos funcionários (BERGAMINI, 1997). Admitindo que recompensas monetárias sozinhas são insuficientes, emergiu um deslocamento paradigmático em direção à motivação intrínseca, enfatizando o reconhecimento e o valor das contribuições individuais (GELIERMAN, 1976, p.95).

### **3.1.1 Motivação no trabalho**

Um desafio significativo na gestão organizacional é otimizar o desempenho e o bem-estar dos funcionários, pois no caso, a satisfação no trabalho e o ambiente de trabalho são fatores críticos (SOARES, 2003). As organizações buscam hoje estratégias diversas para entender e satisfazer as necessidades de seus colaboradores, visando uma maior eficiência operacional. Como afirmado por Soares (2003), necessidades mais fortes estão diretamente correlacionadas a uma motivação mais elevada, portanto entender os motivadores individuais é imperativo.

A motivação no trabalho abrange formas variadas, sejam materiais ou psicológicas, exigindo uma abordagem personalizada em níveis individuais. Maximiano (2010, p.250) elucida que motivação é fundamentalmente uma causa para a ação, compelindo os gerentes a discernir o que impulsiona cada membro da equipe. Compreender esses motivadores permite que os administradores aproveitem efetivamente as qualidades e talentos únicos de seus funcionários (DUBRIN, 2003).

Robbins (2007) e Maximiano (2008) caracterizam a motivação no ambiente de trabalho como uma força dinâmica que impulsiona comportamentos e ações específicas, onde reconhecer a satisfação dos funcionários se traduz em decisões organizacionais mais eficazes (DAVIS & NEWSTROM, 1992). O monitoramento regular da motivação, análogo à auditoria, assegura uma compreensão do sentimento dos colaboradores e mitiga custos de rotatividade (DAVIS & NEWSTROM, 1992).

### **3.2 As principais teorias motivacionais: Conteúdo e processo**

O estudo da motivação humana no ambiente organizacional tem sido aprofundado por diversos autores clássicos, o que se torna fundamental para o entendimento do comportamento no trabalho. O objetivo central dessas investigações é descobrir características comportamentais e entender o que leva as pessoas a se sentirem motivadas ou desmotivadas. Esses dados são fundamentais para que as organizações compreendam seus funcionários e como estes reagem às políticas e formas de trabalho estabelecidas (ROBBINS, 2007).

Para sistematizar esse conhecimento, a literatura acadêmica divide os estudos em duas grandes correntes: as teorias de conteúdo e as teorias de processo. Essa classificação é crucial para entender não apenas o que motiva o indivíduo, mas como esse processo ocorre cognitivamente e como é sustentado ao longo do tempo (CHIAVENATO, 2014).

As teorias de conteúdo focam nas necessidades internas do indivíduo, ou seja, buscam responder "o que" motiva o comportamento. Elas partem da premissa de que as pessoas possuem carências específicas que, quando não atendidas, geram tensão e impulsionam a ação. Neste grupo, destacam-se autores como Abraham Maslow (Hierarquia das Necessidades), Douglas McGregor (Teorias X e Y) e, principalmente para este estudo, Frederick Herzberg (Teoria dos Dois Fatores), que analisaram a natureza das necessidades humanas como fonte de motivação (MAXIMIANO, 2010).

Por outro lado, as teorias de processo enfatizam o pensamento e a cognição, tentando explicar "como" e "por que" uma pessoa escolhe um comportamento em detrimento de outro. Ao contrário das teorias de conteúdo, que olham para dentro do indivíduo (necessidades), as de processo analisam a interação entre as expectativas da pessoa e os resultados oferecidos pelo ambiente. O principal expoente citado nesta vertente é Victor Vroom (Teoria da Expectativa), que foca na escolha racional e na probabilidade de esforço resultar em recompensa (BOWDITCH; BUONO, 2006).

Independentemente da abordagem, a compreensão desses fatores é vital para a saúde organizacional, pois, conforme Schermerhorn, Hunt e Osborn (1998):

[...] As teorias ajudam a explicar por que o mau desempenho, atrasos ou faltas, baixo nível de esforço, mau comportamento etc., podem ser causados por necessidades que são bloqueadas diretamente ou não atendidas no trabalho. Também nos ajudam a avaliar o valor motivacional das recompensas com base na sua capacidade de resposta a importantes necessidades que um indivíduo procura satisfazer (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1998).

### ***3.2.1 Teorias de conteúdo: O contraste entre Maslow e Herzberg***

Dentro das teorias de conteúdo, destacam-se inicialmente autores como Abraham Maslow, com a Hierarquia das Necessidades, e Douglas McGregor, com as Teorias X e Y. Estas abordagens partem da premissa de que a motivação é impulsionada pelo desejo de satisfazer carências, sejam elas fisiológicas, de segurança ou de autorrealização. No entanto, a evolução desses estudos trouxe uma nova perspectiva com Frederick Herzberg, cuja abordagem se diferencia substancialmente da visão tradicional de Maslow, tornando-se a base teórica central deste trabalho (ROBBINS, 2007).

A principal distinção, e o motivo pela escolha de Herzberg para este estudo, reside na forma como a satisfação e a insatisfação são tratadas. Na visão tradicional de Maslow, a satisfação e a insatisfação são extremidades opostas de uma única escala: se uma necessidade

é atendida, o indivíduo está satisfeito; se não, está insatisfeito. Herzberg inova ao romper com essa lógica linear, propondo que satisfação e insatisfação são fenômenos distintos e independentes, regidos por fatores diferentes (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Para Herzberg, o oposto de "satisfação" não é "insatisfação", mas sim "não-satisfação"; da mesma forma, o oposto de "insatisfação" é "não-insatisfação". Essa separação é crucial para o ambiente corporativo, pois explica por que certas melhorias na empresa (como aumento de salário ou conforto) apenas eliminam a insatisfação, mas não geram necessariamente a motivação para trabalhar melhor. Essa nuance torna a teoria de Herzberg mais apta para diagnosticar a motivação específica no trabalho do que as teorias generalistas anteriores (SAMARA; MORSCH, 2015).

### ***3.2.2 A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg***

Aprofundando-se na teoria proposta por Frederick Herzberg, também conhecida como Teoria da Motivação-Higiene, observa-se que ela foi desenvolvida para explicar especificamente o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Herzberg identificou que existem dois grupos distintos de fatores que orientam o comportamento humano: os fatores higiênicos (extrínsecos) e os fatores motivacionais (intrínsecos) (ROBBINS, 2007).

Os fatores higiênicos, ou extrínsecos, estão relacionados ao contexto do cargo e às condições do ambiente de trabalho (salário, políticas da empresa, relações interpessoais). Como estão fora do controle direto do indivíduo, sua função é preventiva: quando presentes, eles apenas evitam a insatisfação e mantêm um ambiente psicologicamente saudável, mas são incapazes, por si sós, de elevar a motivação a níveis superiores de produtividade e engajamento (DUBRIN, 2003).

Por outro lado, os fatores motivadores, ou intrínsecos, referem-se ao conteúdo do cargo e às tarefas executadas (realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento). Estes estão sob o controle do indivíduo e são os únicos capazes de gerar satisfação genuína. Segundo a teoria, boas condições de trabalho (higiene) são insuficientes para induzir estados positivos; a verdadeira motivação surge do trabalho em si e do sentimento de crescimento profissional (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Conclui-se, portanto, que para Herzberg, os incentivos eficazes dependem da natureza do trabalho e não apenas das recompensas externas dadas pelos gestores. Enquanto Maslow via qualquer necessidade atendida como motivadora, Herzberg refina essa visão ao postular que

funcionários motivados possuem um "dínamo interno", onde a motivação é uma consequência direta da realização de tarefas desafiadoras e significativas, validando assim a escolha desta teoria para analisar os estudantes de administração (VASCONCELOS, 2006).

### **3.3 A teoria dos dois fatores: Aspectos higiênicos e motivacionais**

Para fundamentar a análise da motivação no ambiente de trabalho e oferecer uma base analítica consistente, é essencial examinar a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg. Desenvolvida empiricamente na década de 1950, essa teoria apresenta especial pertinência para o contexto corporativo atual, pois permite uma compreensão precisa das necessidades humanas no ambiente profissional, o que permite ser um alicerce para diagnósticos organizacionais. A teoria parte da premissa de que o comportamento humano no trabalho é regido por duas categorias de necessidades independentes: a de evitar a dor (higiene) e a de crescer psicologicamente (motivação) (SANTOS, 2014).

O ponto central da inovação de Herzberg reside na ruptura com a concepção tradicional de que satisfação e insatisfação são extremos opostos de uma única escala. O autor argumenta que a ausência de insatisfação não implica, necessariamente, a presença de satisfação. Essa distinção teórica é validada pela análise bibliográfica baseada no estudo "Estudo da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg em um *Call Center* de João Pessoa/PB", que utiliza essa abordagem para demonstrar que um funcionário pode não estar insatisfeito com a empresa, mas ainda assim não estar motivado para o trabalho.

A primeira categoria, os fatores higiênicos (extrínsecos), refere-se às condições que cercam o funcionário, como salário, benefícios, políticas da empresa e ambiente físico. A função primordial desses elementos é preventiva: eles atuam exclusivamente para evitar a insatisfação. A literatura aponta que o atendimento a esses fatores é como a manutenção da saúde pública; é necessário para evitar doenças (insatisfação), mas não torna as pessoas mais fortes ou felizes (motivadas). O investimento nesses itens garante apenas um estado de "não-insatisfação".

Por outro lado, os fatores motivacionais (intrínsecos) estão associados ao conteúdo do cargo e à necessidade de crescimento, englobando reconhecimento, realização, responsabilidade e progresso profissional. Diferentemente dos higiênicos, estes são os únicos capazes de gerar satisfação duradoura e elevar a produtividade. A teoria postula que a motivação sustentável não pode ser comprada com melhorias ambientais, mas deve ser construída através do enriquecimento da tarefa e do desenvolvimento pessoal do colaborador.

A aplicação prática dessa separação fica evidente na análise do *Call Center* de João Pessoa/PB, que serve como ilustração perfeita da dicotomia proposta por Herzberg. A pesquisa revelou que a empresa atendia satisfatoriamente aos fatores higiênicos, oferecendo um ambiente físico adequado e remuneração compatível com o mercado. O resultado prático disso foi a contenção da insatisfação: os funcionários não reclamavam ativamente dessas condições, provando que o salário e o ambiente cumpriram seu papel de "higiene", mantendo o clima organizacional estável e evitando atritos.

Contudo, o mesmo estudo demonstrou que essa estabilidade não se traduziu em engajamento. Apesar dos salários em dia, havia uma carência crítica nos fatores motivacionais, especificamente na falta de planos de carreira. Sob a ótica de Herzberg, o plano de carreira é fundamental pois materializa as necessidades de "crescimento" e "progresso profissional". Sua ausência elimina a perspectiva de futuro do colaborador dentro da organização, bloqueando a satisfação intrínseca. Essa lacuna ilustra o coração da teoria: o "pacote higiênico" foi suficiente para reter os funcionários, mas incapaz de motivá-los, dada a ausência de perspectivas de ascensão profissional (SANTOS, 2014).

### **3.4 O desafio da motivação no ambiente corporativo contemporâneo**

A compreensão da motivação no cenário atual exige um olhar retrospectivo sobre a formação do ambiente corporativo brasileiro, que passou por transformações profundas desde suas origens. O modelo de gestão inicial, herança do sistema social do país, era marcado pelo paternalismo e por uma hierarquia rígida, onde a autoridade era absoluta e a relação de dependência se estendia da vida pessoal à profissional. Gilberto Freyre, em "*Casa-Grande & Senzala*" (1933), aponta que essa estrutura social moldou as primeiras relações de trabalho, criando uma cultura onde a autonomia do indivíduo era suprimida em favor da obediência ao "senhor" ou patrão, um cenário diametralmente oposto às demandas de autonomia da nova geração de profissionais (FREYRE, 1933).

Entretanto, uma ruptura significativa nesse paradigma ocorreu na década de 1990, impulsionada pela abertura econômica e pela consolidação de empresas multinacionais no país. Essas organizações importaram modelos de gestão focados na competência técnica e introduziram as primeiras políticas estruturadas de valorização da diversidade humana. Conforme aponta Fleury (2000), esse movimento trouxe à tona a necessidade de gerenciar a diversidade cultural dentro das empresas, desafiando o modelo homogêneo anterior e

pressionando as organizações nacionais a adotarem posturas mais inclusivas e meritocráticas como fator de competitividade global (FLEURY, 2000).

Com o avanço da industrialização e a chegada da era digital, esse modelo arcaico cedeu lugar a estruturas mais complexas e colaborativas. A partir da virada do milênio, a comunicação tornou-se ágil e as hierarquias menos rígidas, valorizando a proatividade em detrimento da mera execução de tarefas. Nesse contexto, Stephen Covey, em "Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes" (1989), destaca a relevância da busca por soluções mútuas e do trabalho em equipe. Para os jovens profissionais que ingressam agora no mercado, essas características deixaram de ser diferenciais para se tornarem pré-requisitos operacionais básicos (COVEY, 1989).

Essa evolução histórica culminou em uma mudança paradigmática na gestão de pessoas, que deixou de focar apenas no controle para priorizar o desenvolvimento de talentos. Idalberto Chiavenato (1999) defende que o capital humano é o ativo mais valioso de uma organização e que a gestão de pessoas é o grande diferencial competitivo moderno. Sob a ótica da nova geração, essa visão de Chiavenato é inegociável: o jovem trabalhador não se vê mais como uma peça de engrenagem, mas como um parceiro estratégico que exige contrapartidas de desenvolvimento (CHIAVENATO, 1999).

No entanto, o maior desafio contemporâneo reside na aplicação da teoria de Herzberg à mentalidade da Geração Z e dos Millennials. Observa-se um fenômeno de aceleração na percepção dos fatores higiênicos: elementos que antes poderiam gerar alguma satisfação momentânea, como flexibilidade, tecnologia de ponta e ambientes descontraídos, foram rapidamente assimilados como o "novo normal". Para esses jovens, a ausência desses itens gera insatisfação imediata e aguda, mas a sua presença é vista apenas como o "mínimo aceitável", mantendo o estado de "não-insatisfação", mas falhando em ativar a motivação real (ROBBINS, 2007).

Além da inflação dos fatores higiênicos, a nova geração impõe às empresas o desafio do propósito, refletido na agenda ESG<sup>1</sup>. A visão de Milton Friedman em "*Capitalism and Freedom*" (1962), que limitava a responsabilidade social ao lucro, é amplamente rejeitada pelo jovem profissional, que busca alinhar seus valores pessoais aos da organização.

---

1. Sigla para *Environmental, Social and Governance* (Ambiental, Social e Governança). Refere-se a um conjunto de critérios utilizados para medir a sustentabilidade e o impacto ético de um investimento em uma empresa. O termo avalia como a corporação atua em relação à conservação da natureza (E), ao relacionamento com pessoas e comunidades (S) e à sua administração interna, transparência e direitos dos acionistas (G)

Na estrutura de Herzberg, esse “propósito” e a “conexão com valores” éticos assumem o papel central de fatores motivacionais. Em contraposição à lógica puramente financeira, observa-se que o estudante de administração atual tende a se engajar verdadeiramente (motivação intrínseca) apenas quando percebe que seu trabalho possui significado e gera impacto positivo na sociedade.”

Conclui-se, portanto, que a retenção de talentos no cenário atual depende de uma nova equação motivacional. Historicamente, o vínculo empregatício era fortemente alicerçado na segurança e na estabilidade financeira (fatores higiênicos), refletindo o contexto de um mercado de trabalho mais estático. Contudo, a nova geração tende a abandonar empresas que oferecem apenas isso.

O objetivo prático deste estudo é demonstrar que a retenção desses jovens profissionais está intrinsecamente ligada aos fatores motivacionais de Herzberg: sem reconhecimento claro, autonomia e, principalmente, um propósito definido, o 'pacote higiênico' torna-se insuficiente, levando à rotatividade e à perda de capital intelectual (TEXTO BASE, 2025).

## 4 METODOLOGIA

A seguir será exposto a metodologia a qual será embasado o presente projeto de pesquisa.

### 4.1 Tipo e classificação da pesquisa

O presente estudo caracteriza-se, inicialmente, como pesquisa bibliográfica, por basear-se em materiais já publicados, como livros, periódicos científicos, artigos acadêmicos, dissertações, teses e demais fontes relevantes que tratam da temática da motivação no ambiente de trabalho. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa bibliográfica é fundamental para a construção de um referencial teórico sólido, permitindo a identificação de conceitos, teorias e abordagens pertinentes ao objeto de estudo.

Além disso, a pesquisa assume caráter descritiva, uma vez que busca descrever e analisar as características de uma população específica neste caso, estudantes do curso de Administração de uma instituição pública do Centro-Oeste mineiro que atuam no mercado de trabalho, bem como compreender os fatores que influenciam sua motivação profissional e satisfação laboral. Conforme Gil (2010), a pesquisa descritiva tem como propósito principal a descrição de características de um fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Para a validação empírica dos dados, será empregada a pesquisa de campo, com o intuito de coletar informações diretamente junto ao público-alvo, possibilitando a observação e análise das percepções individuais e coletivas relacionadas à motivação no ambiente corporativo.

No que se refere à natureza dos dados, adotar-se-á a abordagem qualitativa, que possibilita compreender fenômenos em profundidade, explorando percepções, significados e experiências dos participantes. Essa abordagem favorece uma análise mais interpretativa e contextualizada dos resultados, permitindo captar nuances e singularidades que não estariam acessíveis por métodos estatísticos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Complementarmente, a pesquisa também apresenta um caráter exploratório em sua fase inicial, buscando aprofundar o conhecimento sobre o tema e identificar lacunas teóricas e práticas que justifiquem a investigação. Essa etapa é essencial para o delineamento do instrumento de coleta e para a delimitação dos fatores a serem analisados.

## 4.2 Coleta, tratamento e análise dos dados

A coleta de dados será realizada por meio de um questionário estruturado, aplicado aos estudantes do curso de Administração de uma instituição pública do Centro-Oeste mineiro que atuam profissionalmente em organizações públicas ou privadas. De acordo com Gil (1999, p. 128), o questionário é “uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tem por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses e expectativas”.

Quanto à definição da população e amostra, a pesquisa adotou uma abordagem não probabilística e intencional, tem como critério de inclusão a inserção do discente no mercado de trabalho. Buscou-se alcançar a totalidade desse grupo específico (censo do subgrupo), obteve-se uma amostra final de 74 respondentes, pois há apenas 3 recusas de participação. Devido ao caráter não probabilístico da amostra, as conclusões apresentadas neste estudo limitam-se ao grupo pesquisado, não permitindo generalizações estatísticas para o universo total de estudantes de Administração, embora os resultados ofereçam indicativos válidos para contextos similares.

O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido pela b com base nos construtos teóricos originais de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959). A estrutura das questões foi adaptada para a realidade da organização estudada, seguindo o padrão metodológico de escalas de satisfação laboral consagradas na literatura nacional, como a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) de Siqueira (2008). O questionário foi segmentado intencionalmente para isolar os fatores higiênicos (questões 6 a 14) e os fatores motivacionais (questões 15 a 23), permitindo a análise dicotômica proposta pela teoria clássica.

O questionário é composto por questões fechadas e objetivas, estruturadas predominantemente em escala do tipo Likert de cinco pontos, com variações entre “Muito Insatisfeito”, “Insatisfeito”, “Neutro”, “Satisfeito” e “Muito Satisfeito”. Também serão utilizadas perguntas de múltipla escolha e dicotômicas, de acordo com a natureza das informações desejadas.

A primeira parte do instrumento abrange dados sociodemográficos, como: sexo, idade, escolaridade, faixa de renda e tempo de atuação profissional. As demais seções são voltadas à avaliação dos fatores higiênicos (condições de trabalho, remuneração, benefícios e relacionamento interpessoal) e dos fatores motivacionais (reconhecimento, crescimento profissional e realização pessoal). Ao final, será disponibilizada uma questão aberta para que os participantes possam sugerir melhorias no ambiente organizacional.

A coleta dos dados será realizada de forma presencial ou virtual, mediante o envio de formulários impressos ou digitais, respeitando os princípios éticos de anonimato, confidencialidade e participação voluntária.

Para o tratamento e análise dos dados, os resultados serão organizados em tabelas e gráficos estatísticos, possibilitando a visualização e comparação das respostas. A análise será conduzida de forma descritiva e interpretativa, com base em frequências, médias e distribuições percentuais, respeitando a natureza quantitativa da pesquisa e os princípios de objetividade científica.

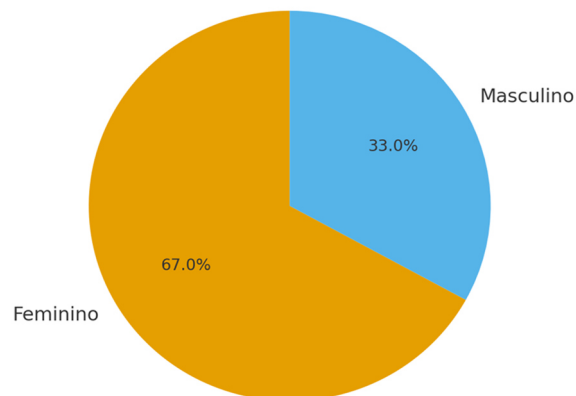
## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente seção tem como objetivo apresentar, analisar e interpretar os resultados obtidos por meio do questionário aplicado aos estudantes do curso de Administração de uma instituição pública do Centro-Oeste mineiro que atuam no mercado de trabalho. Busca-se compreender os principais aspectos que influenciam a motivação desses profissionais, com base na teoria dos dois fatores de Herzberg, a qual diferencia os fatores higiênicos, relacionados às condições externas e estruturais do ambiente laboral, dos fatores motivacionais, vinculados à realização pessoal, ao reconhecimento e às oportunidades de crescimento profissional. Dessa forma, a análise a seguir visa identificar como esses elementos se manifestam nas percepções dos respondentes, contribuindo para uma compreensão mais ampla sobre os determinantes da motivação no contexto organizacional.

### 5.1 Perfil sociodemográfico

O primeiro item do questionário teve como objetivo identificar o gênero dos participantes da pesquisa. De acordo com os dados coletados, a maioria dos respondentes é do sexo feminino, representando aproximadamente 67% do total de participantes, enquanto 33% são do sexo masculino.

Gráfico 1 - Gênero

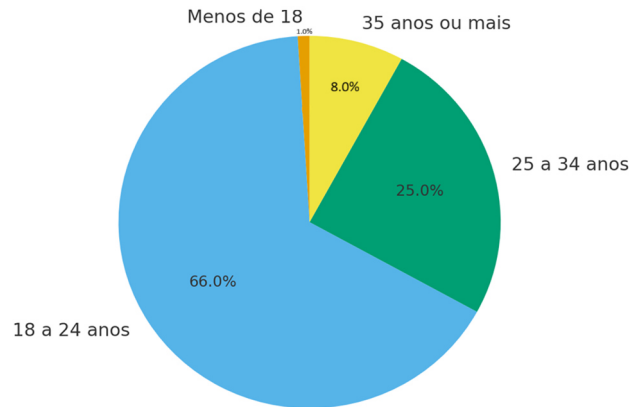


Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

O segundo item do questionário buscou identificar a faixa etária dos participantes da pesquisa. Conforme ilustrado no Gráfico 2, observa-se que a maior parte dos respondentes se encontra na faixa de 18 a 24 anos, representando aproximadamente 66% do total. Em

seguida, 25% dos participantes possuem entre 25 e 34 anos, 8% têm 35 anos ou mais, e apenas 1% declarou ter menos de 18 anos.

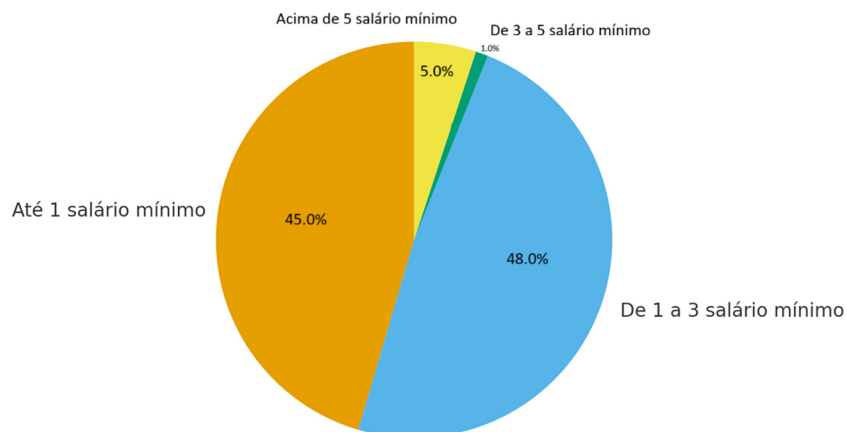
Gráfico 2 - Faixa etária



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

O terceiro item do questionário buscou identificar a faixa de renda mensal dos participantes da pesquisa. Conforme demonstrado no Gráfico 3, observa-se que 48% dos respondentes declararam possuir renda entre 1 e 3 salários-mínimos, seguidos por 45% que afirmaram receber até 1 salário-mínimo. Um número reduzido de participantes, 6%, indicou renda acima de 5 salários-mínimos, enquanto apenas 1% declarou rendimento entre 3 e 5 salários-mínimos.

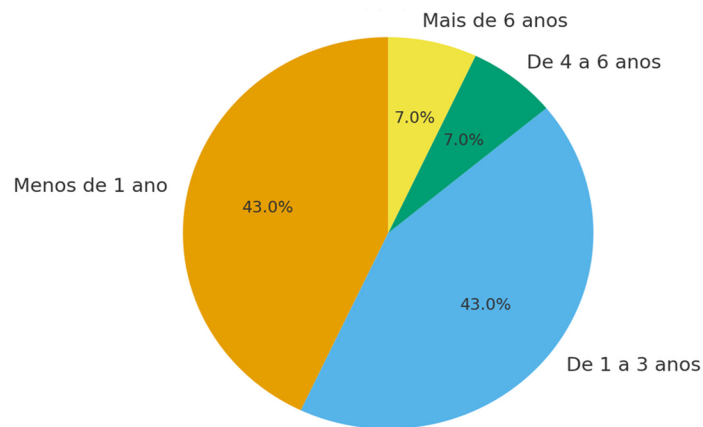
Gráfico 3 - Faixa de renda mensal



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

O quarto item do questionário objetivou identificar o tempo de atuação dos participantes na empresa atual. De acordo com os resultados apresentados no Gráfico 4, observa-se que as faixas “menos de 1 ano” e “1 a 3 anos” concentram a maior parte dos respondentes, ambas representando 43% do total. Já os colaboradores com 4 a 6 anos de atuação correspondem a 7%, e aqueles com mais de 6 anos somam 7%.

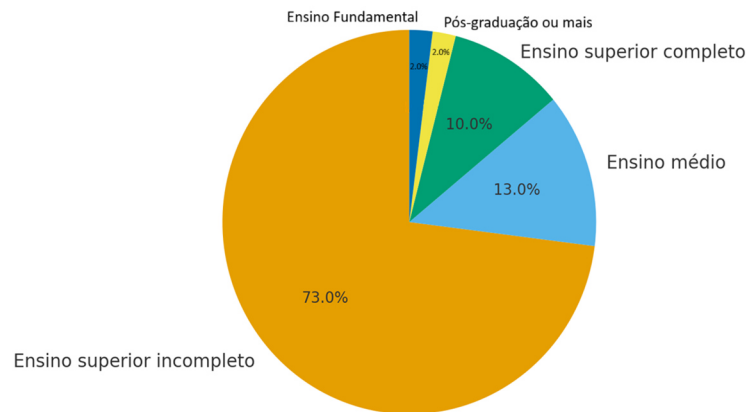
Gráfico 4 - Tempo de atuação na empresa atual



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

O quinto item do questionário objetivou identificar o nível de escolaridade dos participantes. De acordo com os resultados apresentados no Gráfico 5, observa-se que a categoria Ensino Superior incompleto concentra a maior parte dos respondentes, correspondendo a aproximadamente 73% do total. Em seguida, os participantes com Ensino Médio representam cerca de 13%, enquanto aqueles com Ensino Superior completo correspondem a 10%. As categorias Ensino Fundamental e Pós-graduação ou mais são mínimas, representando 2% cada.

Gráfico 5 - Nível de escolaridade



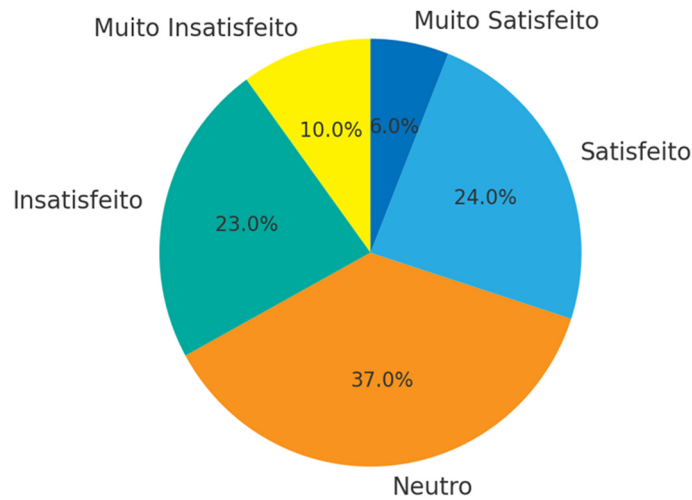
Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

### ***5.1.1 Identificar os fatores higiênicos***

As questões de número 6 a 14 foram elaboradas com base nos fatores higiênicos propostos por Frederick Herzberg, os quais compreendem aspectos do ambiente de trabalho que, embora não gerem motivação intrínseca, são essenciais para prevenir a insatisfação dos colaboradores e manter um nível adequado de satisfação organizacional.

De acordo com os resultados apresentados na tabela referente à avaliação do salário na questão 6, observa-se que 37% dos respondentes declararam-se neutros, em seguida, 33% dos participantes manifestaram algum grau de insatisfação com o salário, somando as opções “insatisfeito” e “muito insatisfeito”. Por outro lado, 30% dos colaboradores afirmaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos.

Gráfico 6 - Avaliação dos salários



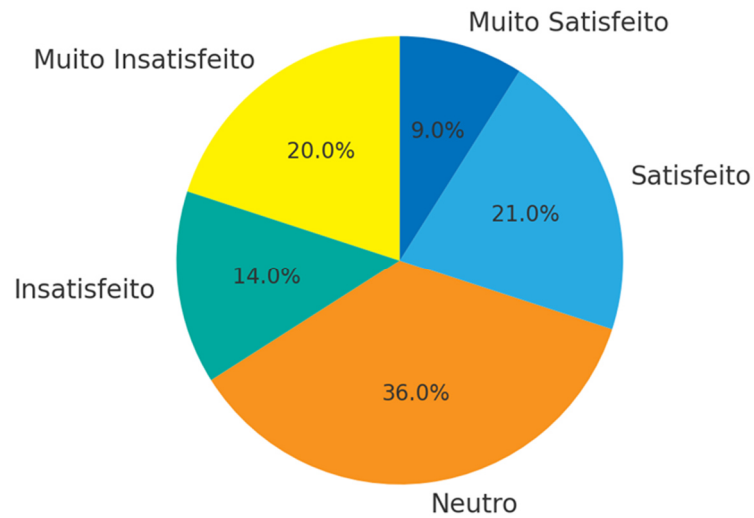
Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Ao realizar o cruzamento de dados, isolando o grupo de respondentes com renda superior a 3 salários-mínimos, observa-se um fenômeno alinhado à dualidade proposta por Herzberg. Embora este subgrupo apresente índices mais elevados de satisfação com a remuneração (redução da insatisfação), isso não se traduziu proporcionalmente em um aumento nos níveis de motivação intrínseca.

Essa constatação válida a premissa de que o salário elevado atua eficientemente como um fator higiênico, mantendo o profissional na organização e evitando queixas, mas é insuficiente, por si só, para gerar o engajamento profundo. Mesmo entre os profissionais mais bem remunerados, a verdadeira motivação (satisfação motivacional) mostrou-se dependente de variáveis como reconhecimento, autonomia e natureza do trabalho, e não apenas do valor monetário recebido ao final do mês.

Conforme os resultados apresentados na questão 7, observa-se que 36% dos respondentes avaliaram os benefícios oferecidos pela empresa de forma neutra, em contrapartida, 34% dos participantes demonstraram insatisfação, somando as respostas “insatisfeito” e “muito insatisfeito”. Já 30% dos colaboradores afirmaram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com os benefícios recebidos.

Gráfico 7 - Avaliação dos benefícios oferecidos pela empresa

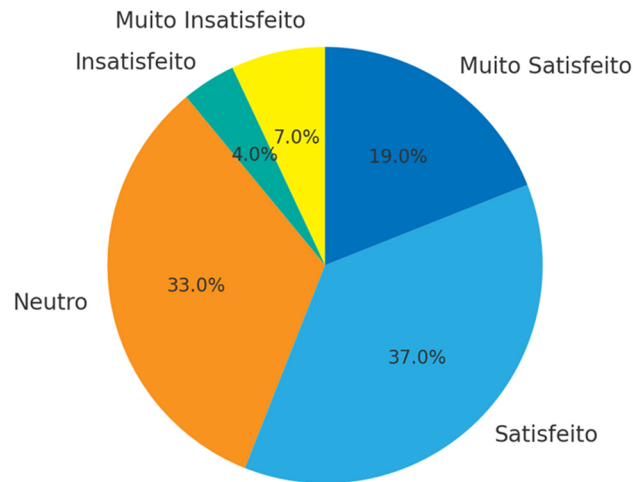


Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Esses dados indicam que a maioria dos participantes não se sente plenamente satisfeita com os benefícios ofertados, o que reforça o papel desses elementos como fatores higiênicos, conforme a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Assim, a oferta de benefícios adequados atua mais na prevenção da insatisfação do que na geração de motivação efetiva, demonstrando que melhorias nessa área poderiam contribuir para um ambiente de trabalho mais equilibrado e satisfatório.

Com base nos resultados obtidos na questão 8 sobre a avaliação das condições físicas do local de trabalho, verifica-se que 56% dos respondentes declararam-se satisfeitos ou muito satisfeitos, em seguida, 33% dos participantes afirmaram estar neutros. Apenas 11% relataram algum grau de insatisfação com as condições físicas oferecidas, somando as respostas “insatisfeito” e “muito insatisfeito”.

Gráfico 8 - Avaliação das condições físicas do local de trabalho

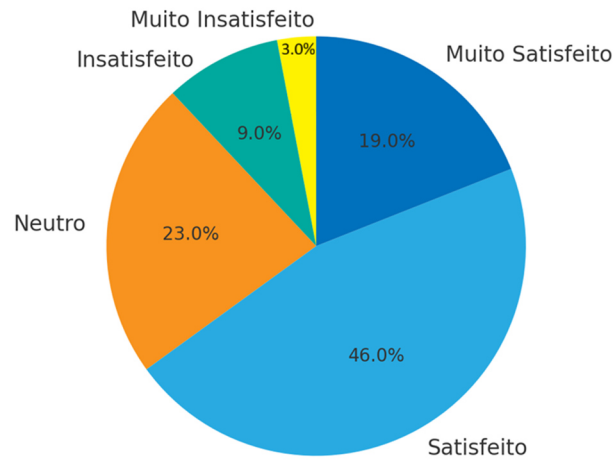


Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Esses resultados revelam que a maioria dos colaboradores avalia de forma favorável o ambiente físico de trabalho, o que sugere que a empresa mantém padrões adequados de infraestrutura e conforto. Contudo, a presença de uma parcela neutra e insatisfeita reforça a importância de constantes melhorias e manutenções nesse aspecto. Em consonância com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, as condições físicas configuram-se como fatores higiênicos, cuja adequação evita a insatisfação, contribuindo para um clima organizacional mais equilibrado e produtivo.

Os resultados com base na questão 9, demonstram que a maioria dos respondentes 65% declarou-se satisfeita ou muito satisfeita com a segurança no ambiente de trabalho, em seguida, 23% dos participantes afirmaram estar neutros. Por fim, 12% relataram algum grau de insatisfação, somando as respostas “insatisfeito” e “muito insatisfeito”.

Gráfico 9 - Avaliação da segurança no ambiente de trabalho

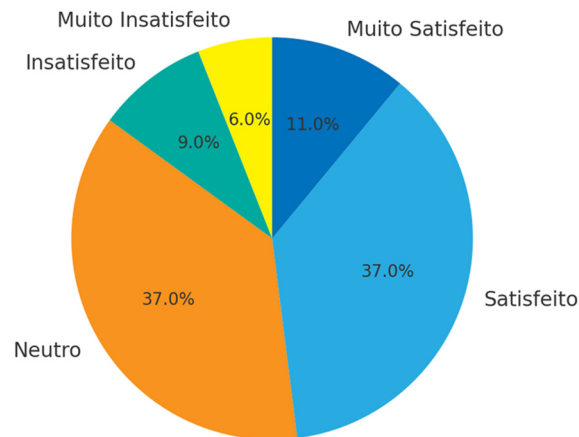


Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

De modo geral, observa-se que a percepção positiva quanto à segurança reflete a importância dos fatores higiênicos para o bem-estar e a estabilidade emocional dos colaboradores. De acordo com Herzberg (1959), os fatores higiênicos, como as condições de trabalho e a segurança, não geram motivação diretamente, mas sua ausência pode resultar em insatisfação e queda no desempenho. Assim, a manutenção de um ambiente seguro e confiável não apenas previne a insatisfação, mas também contribui para o equilíbrio psicológico e o engajamento profissional dos funcionários, o que fortalece a base para um desempenho organizacional mais consistente.

Em conformidade com os dados apresentados na questão 10, com relação às políticas internas da empresa, entendidas aqui como as normas de conduta, flexibilidade de horários, regras de *compliance* e processos burocráticos, 37% declararam-se satisfeitos e 11% muito satisfeitos. Em contrapartida, 37% dos participantes mantiveram-se neutros, enquanto 9% manifestaram-se “insatisfeitos” e 6% “muito insatisfeitos.”

Gráfico 10 - Avaliação das políticas internas da empresa

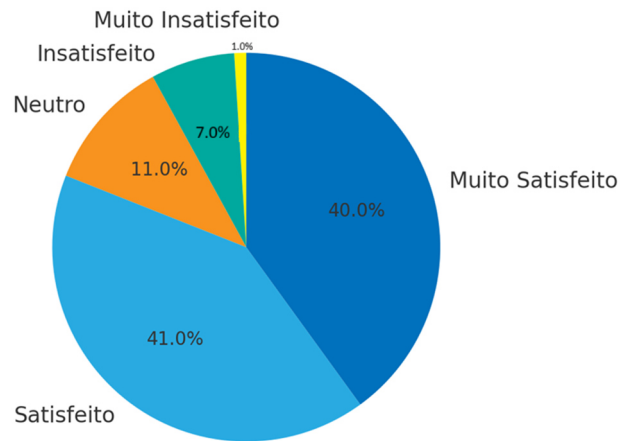


Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

De modo geral, os resultados indicam que as políticas internas são importantes para a satisfação e manutenção dos colaboradores, pois atua como fatores higiênicos que evitam insatisfação, mas não garantem motivação, conforme Herzberg (1968); a elevada taxa de respostas neutras sugere que, embora essas políticas previnam descontentamento, ainda não promovem engajamento significativo, porquanto é recomendável que a organização as revise e aperfeiçoe de forma transparente, participativa e alinhada às expectativas dos funcionários, fortalecendo o vínculo com a empresa e potencializando desempenho e produtividade.

De acordo com os resultados apresentados na questão 11, observa-se que 41% dos respondentes avaliaram o relacionamento com os colegas de trabalho como muito satisfeito e outros 40% como satisfeito, totalizando 81% de colaboradores com percepção positiva nesse aspecto. Em contrapartida, apenas 7% se declararam insatisfeitos e 1% muito insatisfeitos, enquanto 11% dos participantes se mantiveram neutros em relação à convivência com os colegas.

Gráfico 11 - Avaliação do relacionamento com os colegas de trabalho

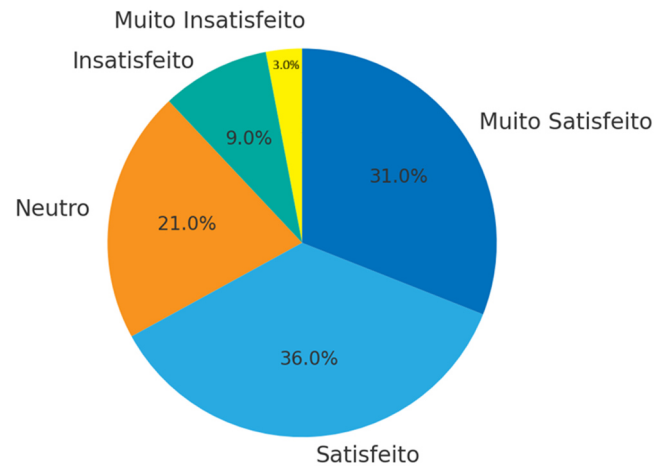


Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Esses dados indicam que o ambiente interpessoal entre os colaboradores é, em sua maioria, harmonioso e colaborativo, favorecendo a interação e o apoio mútuo dentro da organização. O relacionamento positivo entre colegas de trabalho pode ser considerado um fator motivacional, conforme a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, pois não apenas previne a insatisfação, mas também contribui para o engajamento, a motivação e o sentimento de pertencimento dos colaboradores. Segundo Herzberg (1959, p. 113), “a verdadeira motivação vem de dentro do indivíduo, do prazer que ele sente ao realizar seu trabalho com significado e reconhecimento”. Assim, manter e reforçar esse aspecto interpessoal é essencial para o desenvolvimento de um clima organizacional saudável, produtivo e propício ao crescimento conjunto.

Na análise dos resultados apresentados na questão 12 observa-se que 31% dos respondentes avaliaram o relacionamento com os líderes e supervisores como muito satisfeito e 36% como satisfeito, totalizando 67% de colaboradores com percepção positiva nesse aspecto. Em contrapartida, 9% se declararam insatisfeitos e 3% muito insatisfeitos, enquanto 21% dos participantes se mantiveram neutros em relação ao relacionamento com a liderança.

Gráfico 12 - Avaliação do relacionamento com os líderes e supervisores

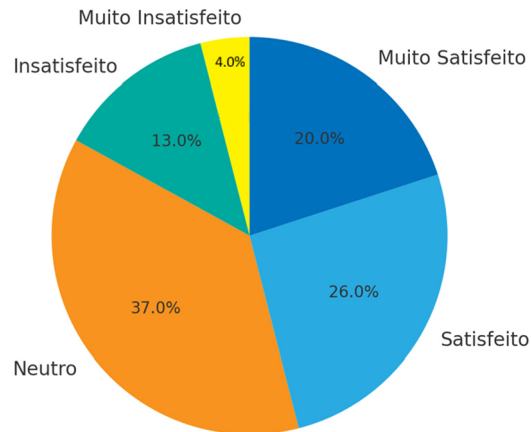


Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Os dados revelam que os líderes e supervisores são, em geral, percebidos como acessíveis e comunicativos, favorecendo um ambiente de trabalho harmonioso, embora ainda existam oportunidades de melhoria na comunicação e no *feedback* contínuo com os colaboradores. Conforme a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, o bom relacionamento com a liderança é fundamental tanto para evitar a insatisfação quanto para estimular a motivação e o engajamento. Nesse sentido, investir no fortalecimento dos vínculos entre líderes e equipes é essencial para promover um clima organizacional mais satisfatório e produtivo, pois, como destaca Herzberg (1959, p. 81), “se você quer que as pessoas façam um bom trabalho, dê a elas um bom trabalho para fazer”.

De acordo com os resultados apresentados na questão 13, observa-se que 20% dos respondentes avaliaram a comunicação interna como muito satisfeita e 26% como satisfeita, totalizando 46% de colaboradores com percepção positiva. Em contrapartida, 13% se declararam insatisfeitos e 4% muito insatisfeitos, enquanto 37% dos participantes se mantiveram neutros em relação à comunicação interna da empresa.

Gráfico 13 - Avaliação da comunicação interna



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A análise dos dados revela uma percepção da comunicação interna que, embora positiva para parte do quadro funcional, exibe um número considerável de respostas neutras e insatisfeitas, indicando falhas na plena informação e alinhamento dos colaboradores com as diretrizes organizacionais. Sob a ótica da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, a comunicação interna atua primordialmente como um fator higiênico, cuja eficácia previne a insatisfação, mas não é um motivador em si. Dessa forma, investir no aprimoramento da clareza, frequência e relevância da informação é crucial para mitigar a insatisfação percebida, elevar o engajamento e fortalecer o senso de pertencimento e transparência na organização. Em síntese, "a ausência de alguns fatores (higiênicos) leva à insatisfação, mas a sua presença apenas acarreta a não-insatisfação, e não a satisfação" (Herzberg, 1966, p. 76).

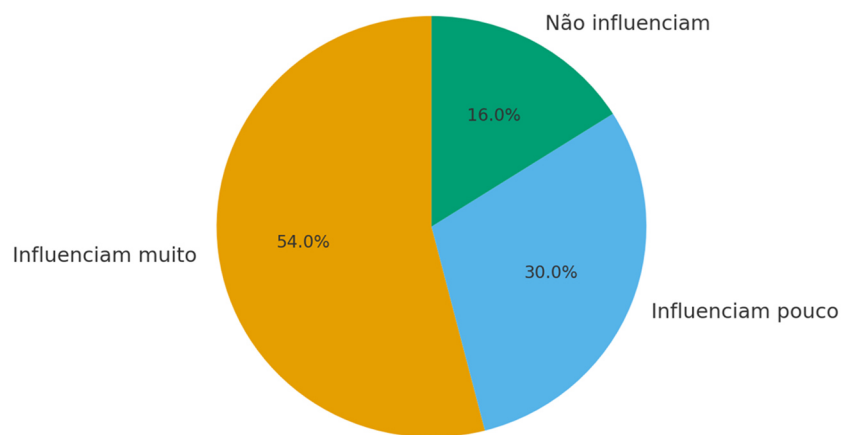
### ***5.1.2 Como os fatores higiênicos influenciam no desempenho***

Conforme os resultados apresentados na questão 14, observa-se que a maioria dos participantes reconhece a influência significativa dos fatores higiênicos em seu desempenho e produtividade no trabalho. Aproximadamente 54% dos respondentes indicaram que os fatores higiênicos "influenciam muito" seu desempenho, enquanto 30% relataram que "influenciam pouco". Uma parcela menor, de 16%, declarou que esses fatores não influenciam seu desempenho.

Cabe ressaltar que a validade dessa percepção é sustentada pela estrutura do questionário: como esta indagação foi apresentada imediatamente após a avaliação detalhada

dos itens que compõem os fatores higiênicos (remuneração, ambiente, políticas etc.), infere-se que os respondentes possuíam clareza sobre o conjunto de elementos aos quais a pergunta se referia.

Gráfico 14 - Avaliação de como os fatores higiênicos influenciam no desempenho



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

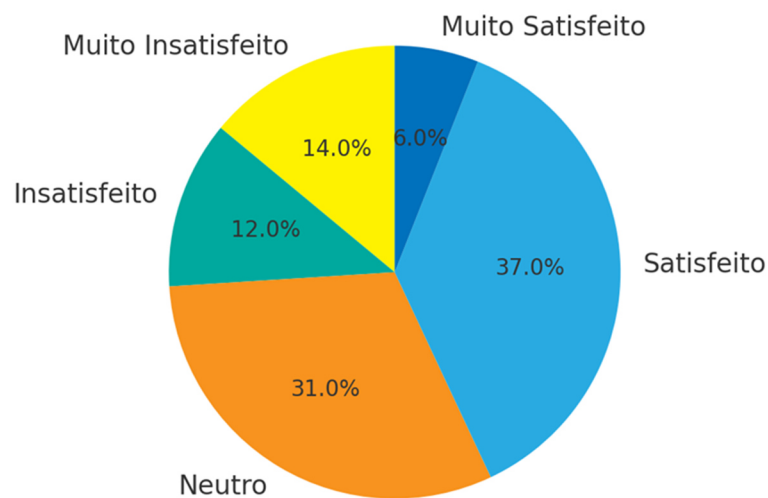
De acordo com a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, os dados analisados demonstram que os fatores higiênicos, como salário e condições laborais, embora não sejam motivadores diretos, são indispensáveis para prevenir a insatisfação e manter um ambiente propício ao desempenho; sua adequação eleva a concentração e o engajamento do colaborador, enquanto sua ausência provoca desmotivação e queda de produtividade, mesmo com a presença de fatores motivacionais. Portanto, o investimento na manutenção desses fatores é fundamental não apenas para a retenção, mas como instrumento essencial para a sustentação da produtividade organizacional. Como postula o autor: "os fatores envolvidos na produção da satisfação no trabalho eram separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho" (Herzberg, 1966, p. 75-76).

### ***5.1.3 Identificar os fatores motivacionais***

As questões de 15 a 23 estão fundamentadas na Teoria dos Dois Fatores de Motivação, proposta por Frederick Herzberg, buscando avaliar os elementos motivacionais e higiênicos que influenciam o comportamento, o desempenho e a satisfação dos colaboradores no ambiente organizacional.

Com base nos resultados obtidos sobre a avaliação do reconhecimento pelo trabalho realizado, verifica-se que 43% dos respondentes declararam-se satisfeitos ou muito satisfeitos. Em seguida, 31% dos participantes afirmaram estar neutros, e por fim, 26% dos colaboradores relataram algum grau de insatisfação.

Gráfico 15 - Avaliação do reconhecimento pelo trabalho que realiza

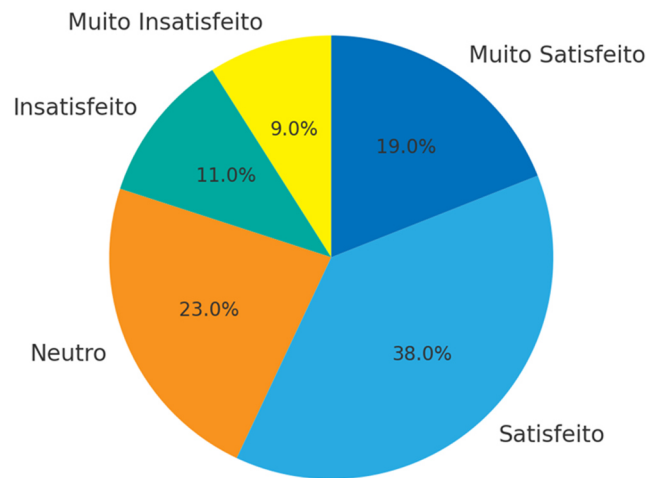


Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Os resultados da avaliação indicam um nível geral de satisfação, mas apontam a necessidade de intervenção gerencial para intensificar o sentimento de valorização entre os colaboradores. Este sentimento é classificado pela Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg como um fator higiênico (ou de manutenção), cuja presença adequada é fundamental para prevenir a insatisfação e fomentar um ambiente de trabalho equilibrado e produtivo. Investimentos nesse aspecto, portanto, visam mitigar a insatisfação, alinhando-se ao princípio de que "o oposto da satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim a não-satisfação no trabalho" (Herzberg, 1966, p. 76), indicando que a atenção a esses fatores é uma base necessária para que a motivação ocorra.

Segundo os resultados obtidos sobre a avaliação da realização profissional na função exercida, verifica-se que 57% dos respondentes declararam-se satisfeitos ou muito satisfeitos, em seguida, 23% dos participantes afirmaram estar neutros, e por fim, 20% dos colaboradores relataram algum grau de insatisfação, somando as respostas "insatisfeito" e "muito insatisfeito".

Gráfico 16 - Avaliação da realização profissional na função que exerce

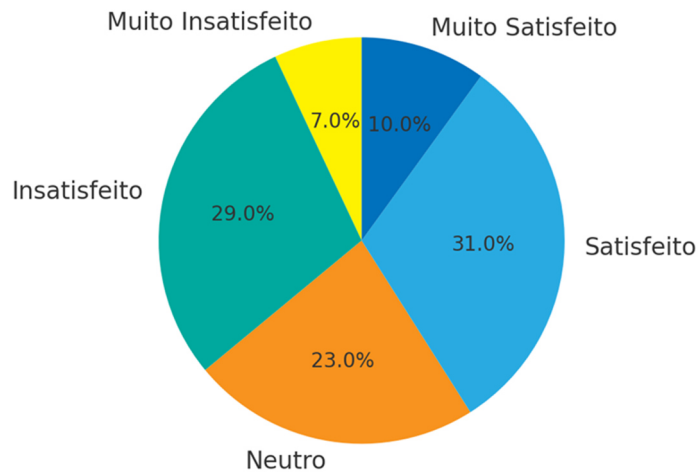


Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Os resultados da avaliação da realização profissional indicam que, embora a maioria dos colaboradores esteja satisfeita com a função exercida, uma parcela significativa apresenta percepção neutra ou insatisfação, apontando a necessidade de ações gerenciais voltadas ao fortalecimento do senso de propósito e reconhecimento no trabalho. Segundo a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, elementos relacionados à realização e valorização profissional configuram fatores motivacionais, capazes de gerar engajamento e satisfação intrínseca quando adequadamente atendidos. Dessa forma, estratégias que promovam crescimento, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento não apenas previnem a desmotivação, mas também potencializam o comprometimento e o desempenho organizacional, reforçando a importância de investir na valorização do colaborador como caminho para um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório (Herzberg, 1966).

Considerando os resultados obtidos sobre a avaliação das oportunidades de crescimento na empresa, observa-se que 41% dos respondentes declararam-se satisfeitos ou muito satisfeitos com as possibilidades de desenvolvimento e progressão na carreira. Em seguida, 23% dos participantes mantiveram uma postura neutra, demonstrando percepção moderada ou indefinida sobre o tema. Por fim, 36% dos colaboradores relataram algum grau de insatisfação, somando as respostas “insatisfeito” e “muito insatisfeito”.

Gráfico 17 - Avaliação das oportunidades de crescimento na empresa

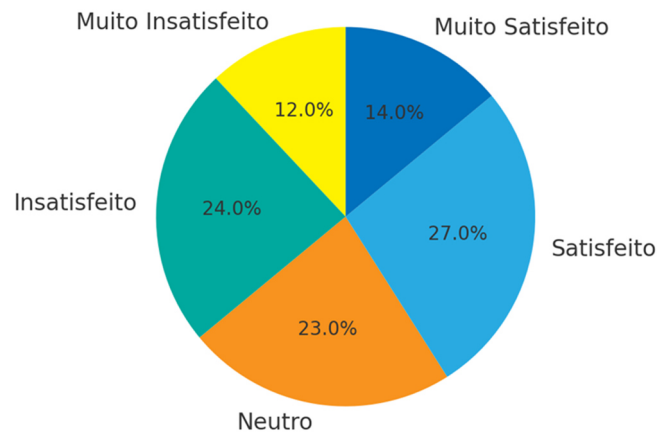


Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Os resultados da avaliação indicam uma percepção mista quanto às oportunidades de crescimento, revelando satisfação em parte dos colaboradores, mas também um número expressivo de respostas neutras e insatisfação. Segundo a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, oportunidades de desenvolvimento constituem fatores motivacionais, cuja atenção adequada é fundamental para promover engajamento e satisfação intrínseca. Investimentos nesse aspecto, portanto, visam fortalecer o comprometimento e a motivação, alinhando-se ao princípio de que o estímulo ao crescimento profissional é essencial para que a motivação efetivamente ocorra (Herzberg, 1966).

Em conformidade com os resultados obtidos sobre a avaliação das oportunidades de promoção com base no desempenho, observa-se que 41% dos respondentes declararam-se satisfeitos ou muito satisfeitos. Em seguida, 23% dos participantes mantiveram uma postura neutra, e por fim, 36% dos colaboradores relataram algum grau de insatisfação, somando as respostas “insatisfeito” e “muito insatisfeito”.

Gráfico 18 - Avaliação das oportunidades de promoção com base no desempenho



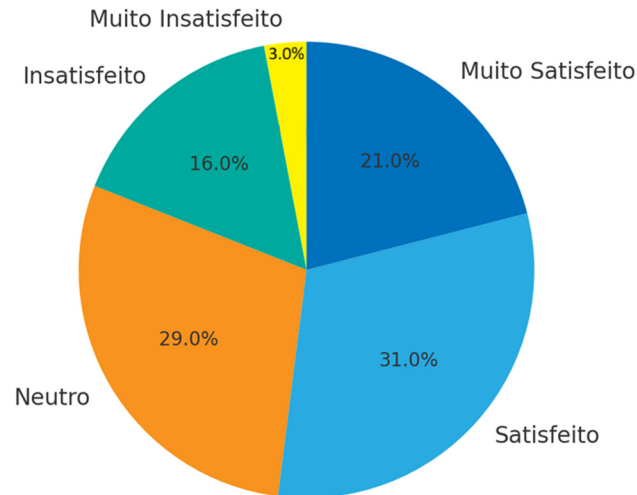
Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Essa neutralidade expressiva exige uma interpretação cautelosa e ampliada. Sob a ótica comportamental, esse posicionamento pode indicar não apenas uma indiferença, mas também o desconhecimento dos critérios de ascensão profissional ou até mesmo um receio dos respondentes em emitir críticas diretas à organização, optando por uma resposta de segurança. Na perspectiva de Herzberg, essa 'zona cinzenta' é crítica: ela sugere que, para quase um quarto da amostra, o fator motivacional 'crescimento' é inexistente ou invisível. Ou seja, esses colaboradores não estão necessariamente sofrendo (insatisfeitos), mas certamente não estão motivados, encontrando-se em um estado de apatia profissional.

Esses dados evidenciam a necessidade de a empresa aprimorar suas políticas de meritocracia e transparência, oferecendo critérios claros para avaliação de desempenho e progressão na carreira. Essa lacuna demonstra a importância de ações que reforcem o reconhecimento e o desenvolvimento profissional, fortalecendo o engajamento e a motivação dos colaboradores. De acordo com a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg (1966), oportunidades de crescimento e desenvolvimento configuram fatores motivacionais, cuja presença adequada é essencial para aumentar a satisfação, o engajamento e a retenção de talentos, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e comprometido.

A análise dos resultados obtidos sobre a avaliação da autonomia para propor melhorias no trabalho, verifica-se que 52% dos respondentes declararam-se satisfeitos ou muito satisfeitos, em seguida, 29% dos participantes mantiveram uma postura neutra. Por fim, 19% dos colaboradores relataram algum grau de insatisfação, somando as respostas “insatisfeito” e “muito insatisfeito”.

Gráfico 19 - Avaliação da autonomia que possui para propor melhorias no trabalho

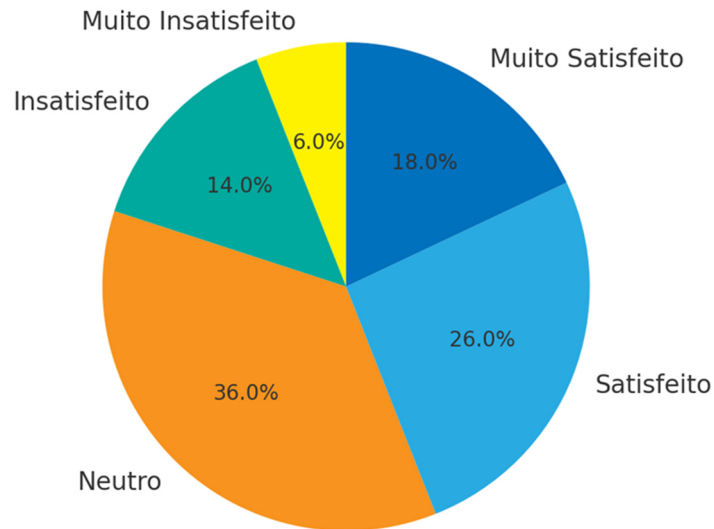


Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Os resultados da avaliação indicam que a maioria dos colaboradores demonstra satisfação quanto à autonomia para propor melhorias no trabalho, o que reflete um ambiente organizacional que valoriza a participação e a iniciativa individual. Entretanto, a presença de respostas neutras e de um grupo que expressa insatisfação evidencia a necessidade de aperfeiçoar práticas que estimulem maior liberdade e confiança nas decisões. De acordo com a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, a autonomia está associada aos fatores motivacionais, os quais, quando presentes, promovem satisfação intrínseca e senso de realização profissional. Assim, incentivar a autonomia e o protagonismo dos colaboradores contribui para elevar o engajamento e fortalecer o comprometimento com os objetivos organizacionais (Herzberg, 1966).

Com base nos resultados obtidos sobre a participação dos colaboradores nas decisões relacionadas à sua função, observa-se que 44% dos respondentes declararam-se satisfeitos ou muito satisfeitos, em seguida, 36% dos participantes afirmaram estar neutros. Por fim, 20% dos colaboradores relataram algum grau de insatisfação, somando as respostas “insatisfeito” e “muito insatisfeito”.

Gráfico 20 - Avaliação da participação nas decisões relacionadas à função

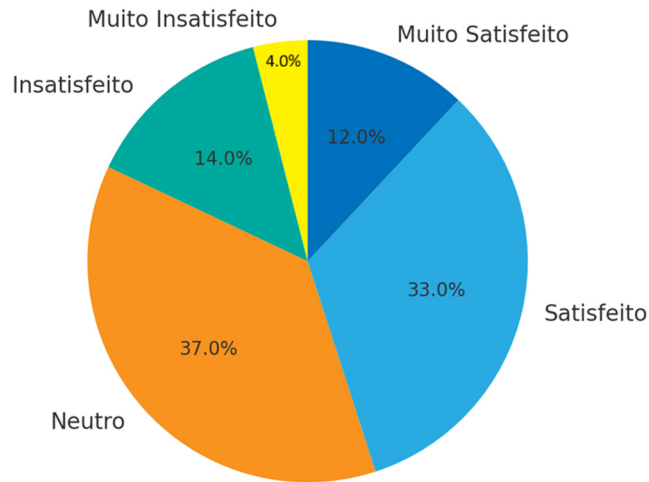


Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

De acordo com Frederick Herzberg (1959), o envolvimento do colaborador nas decisões e a autonomia para contribuir com sugestões representam fatores motivacionais que impulsionam o sentimento de valorização e pertencimento dentro do ambiente organizacional. A ausência desses fatores, embora não necessariamente gera insatisfação, resulta na tendência de limitar o potencial motivacional e o comprometimento com o trabalho. Assim, os resultados indicam que ampliar a participação dos colaboradores nas decisões pode ser uma estratégia eficaz para fortalecer o engajamento e promover maior satisfação, refletindo positivamente no desempenho e na produtividade organizacional.

Segundo os resultados obtidos sobre a avaliação do nível de desafio e estímulo presente no trabalho, observa-se que 45% dos respondentes declararam-se satisfeitos ou muito satisfeitos, em seguida, 37% dos participantes afirmaram estar neutros. Por fim, 18% dos colaboradores relataram algum grau de insatisfação, somando as respostas “insatisfeito” e “muito insatisfeito”.

Gráfico 21 - Avaliação do nível de desafio e estímulo presente no trabalho que realiza

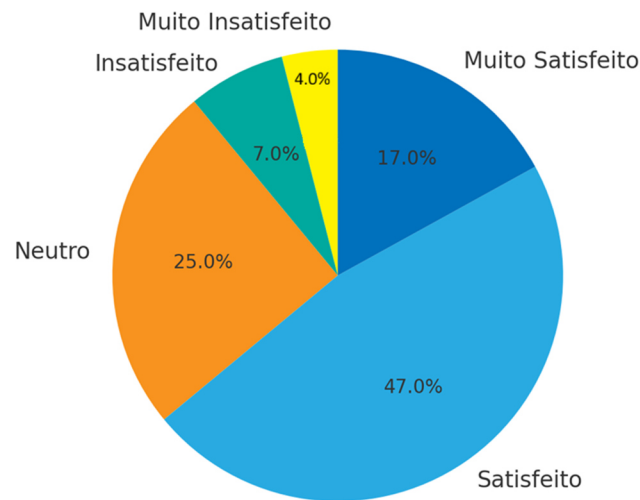


Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

De acordo com Herzberg (1959), o nível de desafio e de estímulo no trabalho é considerado um fator motivacional, diretamente relacionado à satisfação e ao desempenho do colaborador. Quando as tarefas são instigantes e proporcionam senso de realização, há um aumento natural na motivação e no comprometimento. Por outro lado, a ausência desses elementos produz a tendência de gerar acomodação e queda de engajamento, mesmo que outros fatores higiênicos estejam adequados. Assim, os resultados indicam que a empresa deve investir na oferta de atividades que promovam o crescimento profissional e intelectual dos colaboradores, favorecendo um ambiente de trabalho mais dinâmico e produtivo.

Com base nos resultados apresentados, observa-se que 64% dos respondentes declararam-se satisfeitos ou muito satisfeitos com o seu desenvolvimento profissional dentro da empresa. Além disso, 25% dos participantes mantiveram uma posição neutra. Por outro lado, 11% dos colaboradores relataram algum grau de insatisfação.

Gráfico 22 - - Avaliação do desenvolvimento profissional dentro da empresa



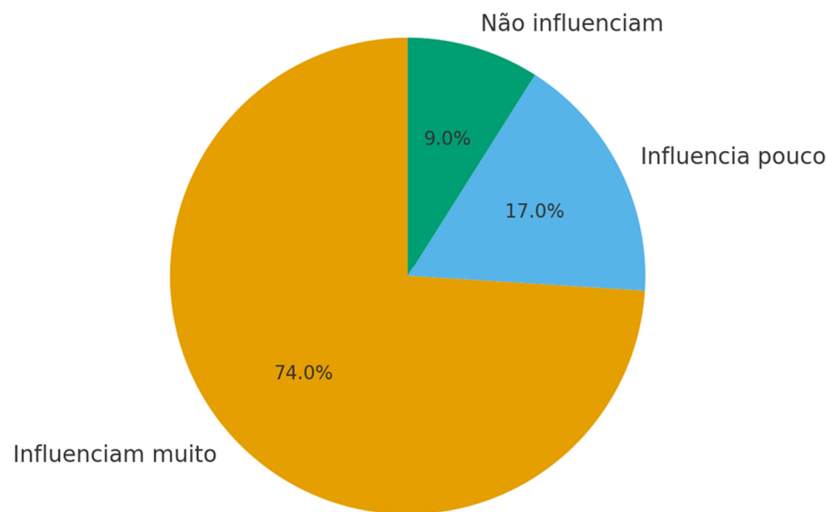
Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Segundo Herzberg (1959), o desenvolvimento profissional é um dos principais fatores motivacionais, aqueles que promovem satisfação genuína no trabalho, por estarem relacionados à realização, crescimento e reconhecimento. Dessa forma, os resultados obtidos reforçam a importância de a empresa continuar investindo em treinamentos, planos de carreira e incentivos à qualificação, de modo a manter e ampliar a motivação dos colaboradores. A valorização do desenvolvimento contínuo não apenas aumenta o engajamento, mas também contribui diretamente para o desempenho organizacional e para a retenção de talentos.

#### ***5.1.4 Como os fatores motivacionais influenciam no desempenho***

Conforme os resultados obtidos, observa-se que a ampla maioria dos participantes 74% acredita que os fatores motivacionais influenciam fortemente o seu desempenho e produtividade no trabalho. Por outro lado, 17% dos respondentes afirmaram que tais fatores influenciam pouco, enquanto 9% declararam que não influenciam.

Gráfico 23 - Avaliação de como os fatores motivacionais influenciam no desempenho



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Com base na Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg (1959), os dados obtidos reforçam a relevância dos fatores motivacionais como determinantes para a satisfação e o desempenho no trabalho. Segundo o autor, “a verdadeira motivação vem de dentro do indivíduo, quando ele encontra significado, reconhecimento e progresso em suas tarefas”. Nesse sentido, o elevado percentual de respondentes que afirmam sentir forte influência desses fatores demonstra que a empresa tem conseguido proporcionar condições que favorecem o engajamento, o comprometimento e o senso de propósito, elementos essenciais para o aumento da produtividade e para o fortalecimento do vínculo organizacional.

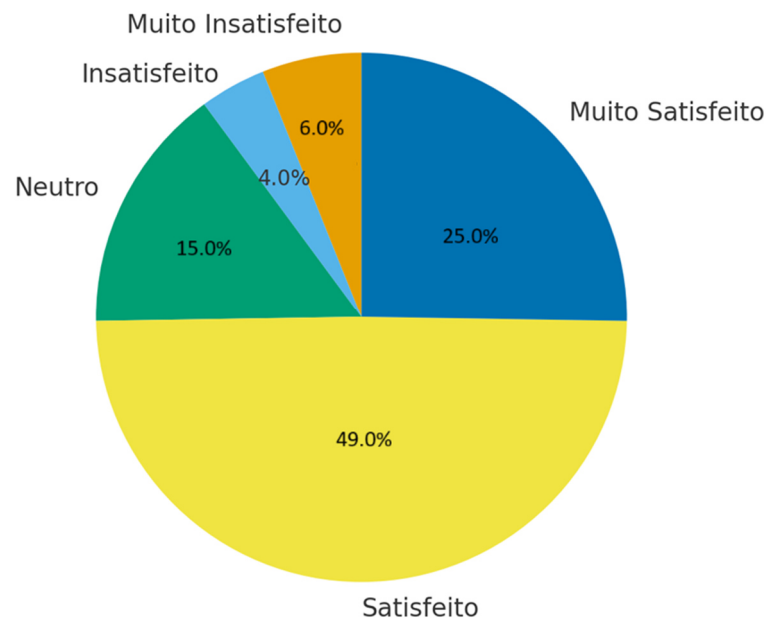
### ***5.1.5 Percepção do desempenho profissional e sugestões para melhoria da motivação***

A partir dos resultados obtidos sobre a percepção dos colaboradores em relação à sua produtividade, é fundamental destacar que os dados refletem uma autoavaliação do desempenho profissional. Observa-se que a maioria apresentou uma visão positiva sobre o próprio trabalho: 74% declararam-se satisfeitos ou muito satisfeitos, evidenciando que boa parte dos profissionais se considera produtiva e capaz de contribuir de maneira significativa para os resultados organizacionais.

Em seguida, 15% dos participantes apresentaram neutralidade. Essa percepção intermediária pode ser interpretada não apenas como imparcialidade, mas, conforme apontado na literatura, estar possivelmente associada à falta de reconhecimento formal ou à ausência de

parâmetros claros para a avaliação do desempenho, o que deixa o colaborador inseguro sobre a qualidade de sua própria entrega. Por fim, 10% dos colaboradores relataram algum grau de insatisfação, o que aponta a necessidade urgente de maior acompanhamento e *feedback* por parte da gestão.

Gráfico 24 - Avaliação do desempenho profissional e da produtividade na empresa em que atua nos dias atuais



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Sob a ótica da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), os elementos ligados ao reconhecimento e à realização profissional são considerados fatores motivacionais capazes de impulsionar o desempenho. Nesse sentido, a predominância de respostas positivas nesta autoavaliação reforça que o sentimento de competência e de valorização pessoal tem papel central na motivação. Dessa forma, o investimento em políticas que estimulem o desenvolvimento individual e validem os resultados alcançados tende a fortalecer o engajamento e a eficiência.

A partir das respostas obtidas à questão aberta "Você gostaria de sugerir algo que pudesse melhorar a motivação dos funcionários na empresa onde você trabalha?" observou-se que a maioria dos participantes destacou aspectos relacionados ao reconhecimento profissional,

benefícios financeiros e melhorias nas condições de trabalho como os principais vetores de motivação.

Entre as sugestões mais recorrentes, destacam-se a implementação de bonificações e bônus por metas atingidas e a concessão de benefícios auxiliares, como vale-alimentação e vale-transporte. Paralelamente às questões financeiras, houve forte ênfase na necessidade de valorização imaterial, especificamente no reconhecimento dos colaboradores pelo desempenho individual.

Além disso, diversos respondentes enfatizaram a importância do papel da liderança, apontando que o *feedback* construtivo e contínuo é essencial para o desenvolvimento profissional. Outros citaram a necessidade de melhorar a comunicação interna, oferecer oportunidades reais de crescimento (plano de carreira) e promover treinamentos que fortaleçam o engajamento. Também foram mencionadas preocupações com o tratamento interpessoal e a transparência nos processos de promoção, o que demonstra que os colaboradores possuem uma visão ampla e sistêmica sobre os diversos fatores que influenciam o clima organizacional.

Conforme a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg (1959) as sugestões coletadas validam a dicotomia proposta: “Fatores Higiênicos”: As demandas por benefícios (vales), condições físicas e bonificações financeiras buscam evitar a insatisfação. “Fatores Motivacionais”: Os pedidos por *feedback*, reconhecimento, crescimento e melhor tratamento interpessoal buscam gerar satisfação real e engajamento.

Dessa forma, observa-se que os participantes associam a motivação não apenas a recompensas financeiras, mas também ao respeito, reconhecimento e desenvolvimento contínuo dentro do ambiente organizacional. Isso reforça a importância de políticas de gestão de pessoas que integrem ambos os tipos de fatores descritos por Herzberg, a fim de criar um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou analisar, por meio da Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, os aspectos motivacionais e seu impacto no desempenho de estudantes de Administração de uma instituição pública do Centro-Oeste mineiro nas empresas em que trabalham. Utilizando uma abordagem de pesquisa de campo, os resultados validaram a pertinência da teoria para esse público, confirmando a distinção clara entre os elementos que evitam a insatisfação e aqueles que efetivamente geram motivação. Se evidenciou que a dinâmica motivacional desses colaboradores depende de uma interação complexa entre as condições do ambiente e o conteúdo do trabalho.

A caracterização da amostra revelou um perfil predominante de mulheres jovens, com ensino superior incompleto (em curso), renda de até três salários-mínimos e tempo de permanência na empresa de aproximadamente dois anos. Para este perfil, a pesquisa revelou um cenário dual nos fatores higiênicos: enquanto houve alta satisfação com o ambiente físico e com o relacionamento interpessoal (81%), a remuneração foi fonte de insatisfação para parte significativa dos respondentes. Esses dados corroboram a função preventiva descrita por Herzberg: esses fatores garantem apenas uma base de "não insatisfação", insuficiente para gerar engajamento profundo.

Quanto aos fatores motivacionais, identificou-se uma satisfação geral razoável, sustentada pela realização no trabalho atual. Contudo, o estudo diagnosticou um gargalo crítico: a falta de plano de carreira. Por se tratar de um grupo com a expectativa de se formar em breve, a ausência de perspectivas claras de ascensão limita o impulso para melhorar a performance profissional. A pesquisa destacou que 74% dos colaboradores consideram que os fatores intrínsecos influenciam fortemente seu desempenho, validando que, para este estudante-trabalhador, a motivação está atrelada à visão de futuro que a empresa oferece.

Conclui-se, portanto, que para elevar a motivação e a produtividade desse público estratégico, as organizações necessitam equilibrar a manutenção dos fatores higiênicos com a maximização dos fatores motivacionais, estruturando planos de carreira claros que dialoguem com a formação acadêmica desses jovens. Este estudo contribui para a área de Gestão de Pessoas ao demonstrar que, para reter a nova geração de talentos, é imperativo transcender as condições básicas e oferecer um horizonte de crescimento profissional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGOSTINHO, A. **Motivação**: um estudo de caso em uma empresa de comunicação. 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Comunicação Empresarial) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2003.

BARROS, Juliana. **A importância da motivação no ambiente organizacional**: um estudo dos elementos motivacionais dos empregados da Amazul. 2018. Especialização em Gestão Pública – Universidade de São João Del-Rei, São João Del Rei, 2018. Disponível em: <http://dspace.nead.ufsj.edu.br/trabalhospublicos/bitstream/handle/123456789/290/Trabalho%20Final%20-%20PDF%20-%20Juliana.pdf>. Acesso em: 05 out. 2022.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BLOCH, B. **O que é motivação**. São Paulo: Brasiliense, 2002.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo: Record, 1989.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2003.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural**: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FREYRE, G. **Casa-Grande & Senzala**. Rio de Janeiro: Maia & Schmidt, 1933.

FRIEDMAN, M. **Capitalism and freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

GELIERMAN, Saul W. **Motivação e produtividade**. São Paulo: Melhoramentos, 1976.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HERZBERG, Frederick. **One more time**: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, v. 46, n. 1, p. 53-62, 1968.

HERZBERG, Frederick. **Work and the nature of man**. Cleveland: World Publishing, 1966.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. **The Motivation to Work**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. D. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Maria de Fátima da Silva. **Estudo da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg em um Call Center de João Pessoa/PB**. 2014. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Paraíba. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/imprimir/17038>. Acesso em: 30 mar. 2025.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1998.

SIQUEIRA, M. M. M. **Escala de Satisfação no Trabalho (EST)**. In: TESTA, J. R. (Org.). Avaliação do comportamento organizacional. São Paulo: Makron Books, 2008.

SOARES, Ivone Monteiro. **Motivação no trabalho: uma pesquisa junto aos servidores técnico-administrativos da Fundação Universidade Estadual do Ceará**. 2003. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003. Disponível em: [https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/9992/1/arquivo9309\\_1.pdf](https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/9992/1/arquivo9309_1.pdf). Acesso em: 14 nov. 2022.

VASCONCELOS, I. G. D. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WEISS, Donald H. **Motivação e resultados: como obter o melhor da sua equipe**. 4. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

**APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO  
(TCLE)**

**Título da Pesquisa:** O que faz você se sentir motivado no trabalho?

**Pesquisadora Responsável:** Caroline Stefany de Sousa.

**Orientador:** Bruno Pellizzaro Dias Afonso.

**Contatos:** (37) 99945-4381 e (31) 99637-8586.

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa acima mencionada, que faz parte de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Este documento tem como objetivo esclarecer os aspectos da pesquisa e registrar seu consentimento para participar.

**Objetivo da Pesquisa:** Investigar os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho, com base na Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, que distingue entre fatores motivacionais e fatores higiênicos.

**Procedimentos:** Você será convidado(a) a responder um questionário com perguntas relacionadas à sua percepção sobre o ambiente de trabalho, satisfação profissional e fatores que influenciam sua motivação. A participação terá duração aproximada de 7 minutos.

**Riscos e Benefícios:** A pesquisa não apresenta riscos significativos à sua integridade física ou emocional. Os benefícios incluem a contribuição para estudos acadêmicos sobre gestão de pessoas e melhoria de práticas organizacionais.

**Confidencialidade:** Todas as informações fornecidas serão tratadas com sigilo e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Os dados serão apresentados de forma agregada, sem identificação individual.

**Voluntariedade:** Sua participação é totalmente voluntária. Você pode se recusar a participar ou desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

**Esclarecimentos:** Em caso de dúvidas, você pode entrar em contato com a pesquisadora responsável pelos meios informados acima.

1. Após ler o TCLE, você concorda em participar voluntariamente desta pesquisa? a) Não concordo em participar  
b) Sim, li e concordo em participar.

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

**Instruções:** Assinale a alternativa que melhor corresponde à sua resposta.

### PARTE I – PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

1. **Gênero:**  Masculino  Feminino  Outro  Prefiro não informar
  2. **Idade:**  Menos de 18 anos  18 a 24 anos  25 a 34 anos  35 anos ou mais
  3. **Faixa de renda mensal:**  Até 1 salário-mínimo  De 1 a 3 salários-mínimos  De 3 a 5 salários-mínimos  Acima de 5 salários-mínimos
  4. **Tempo de atuação na empresa atual:**  Menos de 1 ano  1 a 3 anos  4 a 6 anos  Mais de 6 anos
  5. **Nível de escolaridade:**  Ensino Fundamental  Ensino Médio  Ensino Superior incompleto  Ensino Superior completo  Pós-graduação ou mais
- 

### PARTE II – FATORES HIGIÊNICOS (Contexto do Trabalho)

*Avalie o seu nível de satisfação com os aspectos relacionados ao ambiente e às condições externas de trabalho.*

6. **Como você avalia o seu salário?**  Muito insatisfeito  Insatisfeito  Neutro  Satisfeito  Muito Satisfeito
7. **Como você avalia os benefícios oferecidos pela empresa (vale-alimentação, transporte, plano de saúde etc.)?**  Muito Insatisfeito  Insatisfeito  Neutro  Satisfeito  Muito Satisfeito
8. **Como você avalia as condições físicas do local de trabalho (limpeza, equipamentos, conforto)?**  Muito Insatisfeito  Insatisfeito  Neutro  Satisfeito  Muito Satisfeito
9. **Como você avalia a segurança no ambiente de trabalho?**  Muito Insatisfeito  Insatisfeito  Neutro  Satisfeito  Muito Satisfeito
10. **Como você avalia as políticas internas da empresa?**  Muito Insatisfeito  Insatisfeito  Neutro  Satisfeito  Muito Satisfeito

- 11. Como você avalia o relacionamento com os colegas de trabalho?** ( ) Muito Insatisfeito ( ) Insatisfeito ( ) Neutro ( ) Satisfeito ( ) Muito Satisfeito
- 12. Como você avalia o relacionamento com os líderes e supervisores?** ( ) Muito Insatisfeito ( ) Insatisfeito ( ) Neutro ( ) Satisfeito ( ) Muito Satisfeito
- 13. Como você avalia a comunicação interna com objetivo de manter os funcionários bem-informados?** ( ) Muito Insatisfeito ( ) Insatisfeito ( ) Neutro ( ) Satisfeito ( ) Muito Satisfeito
- 14. Encerrando a seção anterior sobre os fatores higiênicos, em que medida esses fatores influenciam seu desempenho e produtividade?** ( ) Influenciam muito ( ) Influenciam pouco ( ) Não Influenciam
- 

### **PARTE III – FATORES MOTIVACIONAIS (o trabalho em si)**

*Avalie o seu nível de satisfação com os aspectos relacionados ao conteúdo do cargo, reconhecimento e crescimento.*

- 15. Como você avalia o reconhecimento pelo trabalho que você realiza?** ( ) Muito insatisfeito ( ) Insatisfeito ( ) Neutro ( ) Satisfeito ( ) Muito Satisfeito
- 16. Como você avalia a sua realização profissional na função que você exerce?** ( ) Muito Insatisfeito ( ) Insatisfeito ( ) Neutro ( ) Satisfeito ( ) Muito Satisfeito
- 17. Como você avalia as oportunidades de crescimento na empresa?** ( ) Muito Insatisfeito ( ) Insatisfeito ( ) Neutro ( ) Satisfeito ( ) Muito Satisfeito
- 18. Como você avalia as oportunidades de promoção com base no desempenho?** ( ) Muito Insatisfeito ( ) Insatisfeito ( ) Neutro ( ) Satisfeito ( ) Muito Satisfeito
- 19. Como você avalia a autonomia que possui para propor melhorias no seu trabalho?** ( ) Muito Insatisfeito ( ) Insatisfeito ( ) Neutro ( ) Satisfeito ( ) Muito Satisfeito
- 20. Como você avalia sua participação nas decisões relacionadas à sua função?** ( ) Muito Insatisfeito ( ) Insatisfeito ( ) Neutro ( ) Satisfeito ( ) Muito Satisfeito
- 21. Como você avalia o nível de desafio e estímulo presente no trabalho que realiza?** ( ) Muito Insatisfeito ( ) Insatisfeito ( ) Neutro ( ) Satisfeito ( ) Muito Satisfeito

**22. Como você avalia seu desenvolvimento profissional dentro da empresa?** ( ) Muito Insatisfeito ( ) Insatisfeito ( ) Neutro ( ) Satisfeito ( ) Muito Satisfeito

**23. Encerrando a seção anterior sobre os fatores motivacionais, em que medida esses fatores influenciam seu desempenho e produtividade?** ( ) Influenciam muito ( ) Influenciam pouco ( ) Não Influenciam

---

#### **PARTE IV – AVALIAÇÃO GERAL**

**24. De forma geral, como você avalia seu desempenho profissional e sua produtividade na empresa em que atua atualmente?** ( ) Muito Insatisfeito ( ) Insatisfeito ( ) Neutro ( ) Satisfeito ( ) Muito Satisfeito

**25. Você gostaria de sugerir algo que pudesse melhorar a motivação dos funcionários na empresa onde você trabalha?**