**UNIVERSIDADE FEDERAL DO NORTE DO TOCANTINS**
**CENTRO DE CIÊNCIAS INTEGRADAS**
**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

Jonathas de Oliveira Viana Gomes

# Fatores que contribuem para motivação: um estudo de caso com os colaboradores de uma empresa de coco em Tocantinópolis-To

Araguaína - TO

2026

Jonathas de Oliveira Viana Gomes

# Fatores que contribuem para motivação: um estudo de caso com os colaboradores de uma empresa de coco em Tocantinópolis-To

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), na modalidade Artigo Científico apresentado à UFNT – Universidade Federal do Norte do Tocantins – Curso Superior de Tecnologia em Logística, para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística.
Orientador (a): Degson Ferreira

Araguaína - TO
2026

# Ficha catalográfica

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**
**Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

O48f Oliveira, Jonathas.

Fatores que contribuem para motivação: um estudo de caso com os colaboradores de uma empresa de coco em Tocantinópolis-To. / Jonathas Oliveira. – Araguaína, TO, 2026.

31 f.

Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Araguaína - Curso de Logística, 2026.

Orientador: Degson Ferreira

1. Motivação no trabalho. 2. Fatores motivacionais. 3. Teoria dos Dois Fatores. 4. Hierarquia das Necessidades. I. Título

**CDD 658.5**

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

Jonathas de Oliveira Viana Gomes

**Fatores que contribuem para motivação: um estudo de caso com os colaboradores de uma empresa de coco em Tocantinópolis-To**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), na modalidade Artigo Científico apresentado à UFNT – Universidade Federal do Norte do Tocantins – Curso Superior de Tecnologia em Logística, para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística.

Data de aprovação: 27/06/2026

Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente
gov.br DEGSON FERREIRA
Data: 27/06/2026 10:11:13-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profª. Drª. Degson Ferreira (Orientador)

Documento assinado digitalmente
gov.br LUCAS CAVALCANTE MACHADO
Data: 27/06/2026 21:48:23-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profª. Lucas Cavalcante Machado (Examinador)

Documento assinado digitalmente
gov.br ISLANA BARBOSA DA SILVA
Data: 29/06/2026 10:06:53-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profª. Islana Barbosa da Silva (Examinadora)

## RESUMO

O presente estudo investigou os fatores motivacionais que influenciam o comportamento dos colaboradores de uma empresa de beneficiamento e comercialização de coco localizada no município de Tocantinópolis, Tocantins. Teve como objetivo geral analisar os principais fatores que contribuem para a motivação desses colaboradores. O referencial teórico adotou três teorias complementares: a Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959) e a Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985; 2000). Metodologicamente, trata-se de pesquisa exploratória com abordagem quali-quantitativa, realizada com 30 colaboradores (75% do universo), por meio de formulário estruturado via Google Forms com 12 questões, analisado com base na Análise de Conteúdo de Bardin (2016). Os resultados mostram que a empresa apresenta desempenho satisfatório nos fatores higiênicos especialmente nas condições físicas do ambiente e no clima relacional, mas enfrenta lacunas nos fatores motivadores, sobretudo no reconhecimento sistemático, na comunicação interna e nas oportunidades de desenvolvimento profissional.



**Palavras-chaves:** Motivação no trabalho. Fatores motivacionais.Teoria dos Dois Fatores. Hierarquia das Necessidades.

***ABSTRACT***

This study investigated the motivational factors that influence the behavior of employees at a coconut processing and commercialization company located in the municipality of Tocantinópolis, state of Tocantins, Brazil. The general objective was to analyze the main factors contributing to the motivation of the company's employees. The theoretical framework integrated three complementary motivational theories: Maslow's Hierarchy of Needs (1943), Herzberg's Two-Factor Theory (1959), and the Self-Determination Theory by Deci and Ryan (1985; 2000). Methodologically, the study is classified as exploratory research with a qualitative-quantitative approach, conducted with 30 employees (75% of the total population) through a structured questionnaire applied digitally via Google Forms, comprising 12 questions, and analyzed using Content Analysis as proposed by Bardin (2016). Results showed that the company performs satisfactorily regarding hygiene factors, particularly in relation to the physical working environment and interpersonal climate, but faces gaps in motivating factors, especially in systematic recognition, internal communication, and professional development opportunities.

**Keywords:** Work motivation. Motivational factors. Two-Factor Theory. Hierarchy of Needs.

**SUMÁRIO**

**1 INTRODUÇÃO ..... 7**
2 Referencial teórico ..... 8
2.1 Conceito de motivação ..... 8
2.2 Teorias motivacionais ..... 9
2.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg ..... 10
2.4 Hierarquia das Necessidades de Maslow ..... 12
2.5 Teoria da Autodeterminação ..... 14
2.6 Motivação no contexto do agronegócio ..... 16
**3 METODOLOGIA ..... 16**
3.1 Tipo de pesquisa ..... 16
3.2 Universo e amostra ..... 17
3.3 Instrumento de coleta de dados ..... 18
3.4 Tratamento dos Dados ..... 19
**4 RESULTADOS E DISCUSSÕES ..... 19**
4.1 Perfil dos respondentes ..... 19
4.2 Fatores higiênico: salário, condições de trabalho e ambiente físico ..... 21
4.3 Fatores motivadores: reconhecimento, crescimento e motivação ..... 22
4.4 Relações interpessoais: ambiente de trabalho, colegas e liderança ..... 24
4.5 Análise qualitativa: sugestões de melhoria dos colaboradores ..... 25
**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 27**
**REFERÊNCIAS ..... 29**

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação humana no ambiente de trabalho é um dos temas mais estudados e debatidos dentro das ciências da administração. Desde as primeiras décadas do século XX, pesquisadores buscam compreender por que alguns colaboradores se dedicam mais do que outros, mesmo em condições semelhantes de remuneração e estrutura organizacional.

No contexto das empresas brasileiras, especialmente aquelas localizadas em regiões interioranas e com estrutura familiar ou de pequeno porte, a gestão de pessoas ainda ocupa um papel secundário frente à gestão operacional e financeira. Esse cenário é especialmente visível em empresas do setor agroindustrial, como as unidades de beneficiamento e comercialização de coco, presentes em municípios como Tocantinópolis, no extremo norte do Tocantins.

Para essas organizações, reter talentos, garantir produtividade e manter um bom clima organizacional são desafios concretos. A falta de compreensão sobre o que motiva os colaboradores pode resultar em alta rotatividade, baixa produtividade e queda na qualidade dos produtos e serviços. Nesse sentido, compreender os fatores motivacionais que influenciam o comportamento dos trabalhadores torna se essencial para o desenvolvimento sustentável dessas empresas.

Diante desse cenário, torna-se fundamental compreender os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores, considerando que ela está diretamente relacionada ao desempenho, à produtividade e ao clima organizacional. Nesse contexto, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: quais são os principais fatores que contribuem para a motivação dos colaboradores de uma empresa de beneficiamento de coco em Tocantinópolis–TO?

Para responder a essa problemática, o objetivo geral desta pesquisa é analisar os principais fatores que contribuem para a motivação dos colaboradores de uma empresa do setor de coco localizada no município de Tocantinópolis–TO. A partir desse objetivo, foram definidos objetivos específicos que orientaram o desenvolvimento da pesquisa.

- Identificar os fatores extrínsecos que contribuem para a motivação dos colaboradores;

- Identificar os fatores intrínsecos que contribuem para a motivação dos colaboradores;

- Avaliar a satisfação dos colaboradores em relação às condições de trabalho;

Este trabalho se justifica pela necessidade crescente de que empresas do interior do Brasil compreendam e apliquem práticas de gestão de pessoas mais humanizadas e eficazes. Estudos sobre motivação no trabalho geralmente são realizados em grandes centros urbanos ou em empresas de grande porte, deixando uma lacuna no conhecimento sobre o comportamento organizacional em contextos regionais e de menor escala. Para a empresa estudada, os resultados desta pesquisa podem representar um ponto de partida para mudanças práticas no dia a dia da gestão. Para a comunidade acadêmica, o estudo contribui com dados e análises empíricas sobre um setor e uma região ainda pouco explorados na literatura científica. Para a sociedade local, o fortalecimento da gestão dessas organizações pode gerar reflexos positivos na geração de emprego e renda na região de Tocantinópolis.

Este trabalho está relacionado à Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8 da Organização das Nações Unidas, pois busca compreender fatores que melhoram a motivação, o bem-estar e as condições de trabalho dos colaboradores. Ao propor práticas mais humanizadas de gestão de pessoas, a pesquisa contribui para a valorização do trabalhador, aumento da produtividade e fortalecimento do emprego digno em uma empresa do interior do Tocantins.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

A palavra motivação tem sua origem no latim movere, que significa mover, impulsionar. No campo da administração, o conceito designa o conjunto de forças internas e externas que iniciam, direcionam e sustentam o comportamento humano em direção a determinados objetivos (ROBBINS; JUDGE, 2020). Chiavenato (2014) define motivação como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve, reconhecendo que ela varia conforme as necessidades percebidas e as oportunidades disponíveis no ambiente de trabalho.

É fundamental distinguir motivação intrínseca oriunda do interesse genuíno e do significado pessoal atribuído à atividade da motivação extrínseca, alimentada por fatores externos como salário, benefícios e reconhecimento formal. Segundo Deci e Ryan (2000), ambas coexistem no contexto organizacional e influenciam diretamente

o comportamento dos colaboradores, cabendo aos gestores promover condições que favoreçam o equilíbrio entre elas.

Do ponto de vista empírico, pesquisa da Gallup (2023) revelou que apenas 23% dos trabalhadores globais se consideram altamente engajados, e que colaboradores motivados são até 21% mais produtivos, registram 41% menos absenteísmo e apresentam 59% menos rotatividade. Esses dados evidenciam que a motivação é uma variável estratégica diretamente ligada à competitividade e à sustentabilidade organizacional, especialmente relevante para empresas de pequeno porte em regiões interioranas do Brasil (ZONATTO; SILVA; GONÇALVES, 2018).

### 2.2 Teorias Motivacionais

O estudo científico da motivação no trabalho ganhou impulso significativo a partir da segunda metade do século XX, quando pesquisadores das áreas de psicologia, administração e comportamento organizacional passaram a investigar sistematicamente os fatores que levam os indivíduos a se dedicarem ou não às suas atividades profissionais. Esse movimento deu origem a um conjunto de teorias motivacionais que, embora distintas em suas premissas, compartilham o objetivo comum de explicar o comportamento humano no contexto das organizações.

As teorias motivacionais são usualmente classificadas em dois grandes grupos. O primeiro grupo compreende as chamadas teorias de conteúdo, que procuram identificar quais são as necessidades, desejos ou fatores internos que motivam as pessoas — ou seja, o "quê" da motivação. Destacam-se nesse grupo a Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959) e a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland (1961). O segundo grupo abrange as teorias de processo, que buscam explicar como e por que os comportamentos são iniciados, direcionados, mantidos e interrompidos o "como" da motivação. Inserem-se nesse grupo a Teoria da Expectativa de Vroom (1964), a Teoria da Equidade de Adams (1963) e a Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (1985) (ROBBINS; JUDGE, 2020).

Para Latham (2007), o campo da motivação no trabalho avançou consideravelmente nas últimas décadas ao incorporar perspectivas cognitivas e sociais, reconhecendo que o comportamento humano é moldado não apenas por necessidades biológicas ou fatores econômicos, mas também por processos mentais, valores, identidade profissional e qualidade das relações interpessoais no trabalho.

Essa visão mais integradora e contextualizada tem norteado as pesquisas contemporâneas sobre o tema.

Conforme destacam Nakamura et al. (2005), a aplicação das teorias motivacionais nas organizações deve ser feita com cautela, levando em consideração as especificidades culturais, o perfil socioeconômico dos trabalhadores e as características do setor em que a empresa atua. Nesse sentido, o presente trabalho faz uso integrado de três teorias complementares a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a Teoria da Autodeterminação por entender que, em conjunto, oferecem o instrumental analítico mais adequado para compreender a realidade motivacional de trabalhadores de empresas agroindustriais no interior do Brasil.

### 2.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg (1923–2000), psicólogo americano especializado em psicologia organizacional, desenvolveu entre o final da década de 1950 e início dos anos 1960 uma das teorias motivacionais mais influentes e aplicadas no campo da gestão de pessoas. Com base em uma pesquisa empírica conduzida com mais de 200 engenheiros e contadores na cidade de Pittsburgh (EUA), utilizando a técnica de incidentes críticos na qual os participantes relatavam situações de trabalho que os fizeram sentir excepcionalmente bem ou mal, Herzberg identificou dois conjuntos distintos e independentes de fatores que afetam a motivação e a satisfação profissional (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

O primeiro conjunto, denominado Fatores Higiênicos (ou de Manutenção), compreende elementos relacionados ao contexto do trabalho: salário, condições físicas do ambiente, políticas e normas da empresa, supervisão, relacionamentos interpessoais e segurança no emprego. Conforme Herzberg (1968), esses fatores, quando inadequados ou ausentes, geram insatisfação nos trabalhadores. Contudo, quando presentes e satisfatórios, sua ação se limita a prevenir a insatisfação eles não produzem, por si sós, motivação genuína ou engajamento duradouro. Por isso, são também chamados de fatores insatisfacientes (CHIAVENATO, 2014).

O segundo conjunto, denominado Fatores Motivadores (ou de Crescimento), abarca elementos vinculados ao conteúdo do trabalho em si: realização, reconhecimento pelo trabalho realizado, responsabilidade, possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional e o interesse intrínseco pela tarefa. Esses

fatores, quando presentes, produzem satisfação e motivação autêntica, sustentada no longo prazo. Sua ausência não gera insatisfação, mas sim um estado neutro de não satisfação (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

A contribuição mais revolucionária de Herzberg foi demonstrar que satisfação e insatisfação não são os polos opostos de uma mesma escala, mas sim dimensões independentes. O oposto de satisfação é a ausência de satisfação, e o oposto de insatisfação é a ausência de insatisfação. Isso tem implicações práticas profundas para a gestão organizacional: oferecer melhores salários pode eliminar reclamações, mas não criará, automaticamente, um trabalhador motivado. Para isso, é preciso investir nos fatores motivadores reconhecimento, autonomia, desenvolvimento e propósito (HERZBERG, 1968).

Pesquisa publicada na Revista Contemporânea (2023) aplicou a Teoria dos Dois Fatores em uma empresa brasileira de médio porte e confirmou que a ausência de feedback estruturado, a falta de clareza sobre possibilidades de crescimento e o distanciamento da liderança são os principais fatores que reduzem a motivação dos colaboradores mesmo quando os salários e as condições físicas são considerados adequados. Esse resultado reforça a validade da distinção herzbergiana entre fatores higiênicos e motivadores no contexto brasileiro contemporâneo.

Pesquisa publicada na RECIMA21 (2024), que examinou a percepção de 189 trabalhadores com base nas principais teorias motivacionais, identificou que a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg foi aquela que melhor se ajustou à percepção dos respondentes sobre sua experiência de satisfação e motivação no trabalho. Esse resultado sugere que a estrutura analítica herzbergiana permanece atual e clinicamente relevante para o diagnóstico motivacional em organizações contemporâneas.

Fazendo um paralelo com Maslow, é possível estabelecer que os fatores higiênicos de Herzberg correspondem, em grande medida, às necessidades dos três primeiros níveis da pirâmide masloviana fisiológicas, segurança e sociais, enquanto os fatores motivadores correlacionam-se com as necessidades de estima e autorrealização (ROBBINS; JUDGE, 2020). Essa complementaridade teórica reforça a utilidade de empregar ambas as teorias de forma integrada na análise do comportamento organizacional.

Conforme destacam Nakamura et al. (2005), a aplicação das teorias motivacionais nas organizações deve ser feita com cautela, levando em consideração as especificidades culturais, o perfil socioeconômico dos trabalhadores e as características do setor em que a empresa atua. Nesse sentido, o presente trabalho faz uso integrado de três teorias complementares a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a Teoria da Autodeterminação — por entender que, em conjunto, oferecem o instrumental analítico mais adequado para compreender a realidade motivacional de trabalhadores de empresas agroindustriais no interior do Brasil.

### 2.4 Hierarquia das Necessidades de Maslow

Abraham Harold Maslow (1908–1970), psicólogo humanista norte-americano, propôs em 1943, "A Theory of Human Motivation", publicado no Psychological Review, uma das teorias motivacionais mais conhecidas e influentes da história das ciências humanas e da administração. Ao contrário das abordagens behavioristas dominantes à época que focavam exclusivamente no comportamento observável, Maslow partiu de uma perspectiva holística e humanista, argumentando que os seres humanos são motivados por necessidades organizadas em uma estrutura hierárquica de cinco níveis (MASLOW, 1943).

Esses cinco níveis, frequentemente representados na forma de uma pirâmide, são: (1) Necessidades Fisiológicas, que englobam as demandas básicas de sobrevivência, como alimentação, água, sono, abrigo e saúde; (2) Necessidades de Segurança, relacionadas à estabilidade, à proteção contra ameaças físicas e financeiras e à previsibilidade do ambiente; (3) Necessidades Sociais ou de Afiliação, que dizem respeito ao pertencimento a grupos, à amizade e aos relacionamentos interpessoais significativos; (4) Necessidades de Estima, que envolvem o reconhecimento, o respeito dos pares, o prestígio social e a autoestima; e (5) Necessidades de Autorrealização, que representam o desejo de crescimento pessoal, criatividade e desenvolvimento máximo do potencial humano (SAMPAIO, 2009).

O princípio fundamental da teoria é que as necessidades de nível inferior precisam ser minimamente satisfeitas antes que as de nível superior emergem como motivadoras. Assim, um colaborador que não tem garantida sua segurança financeira dificilmente estará preocupado com o desenvolvimento do seu potencial criativo. Conforme o próprio Maslow (1943, p. 372, tradução nossa): "uma pessoa faminta não

sonha com liberdade ou amor, mas com comida; no entanto, quando suas necessidades primárias estão satisfeitas, ela começa a aspirar a algo mais elevado".

No contexto das empresas brasileiras de pequeno porte, especialmente no setor agroindustrial, essa lógica hierárquica tem implicações práticas relevantes. Trabalhadores que recebem remuneração próxima ao salário mínimo e que operam em condições físicas adversas tendem a concentrar sua atenção e energia nos dois primeiros níveis da hierarquia — fisiológico e de segurança, o que dificulta o alcance dos patamares motivacionais mais elevados relacionados à estima e à autorrealização (CAVALCANTI et al., 2019).

Embora a pirâmide de Maslow tenha sido alvo de críticas quanto à sua rigidez hierárquica e à ausência de validação empírica consistente em sua formulação original, ela permanece amplamente utilizada como ferramenta diagnóstica em gestão de pessoas (CAVALCANTI et al., 2019; SAMPAIO, 2009). Pesquisas mais recentes, como a realizada por Gouveia et al. (2019) no contexto brasileiro, demonstraram que, ainda que a sequência hierárquica nem sempre se confirme de forma linear, as cinco categorias de necessidades propostas por Maslow capturam dimensões reais e relevantes da experiência humana no trabalho. O estudo validou psicometricamente um instrumento de mensuração das necessidades de Maslow para a população brasileira, demonstrando a pertinência da teoria mesmo passados mais de oito décadas de sua publicação original.

A Teoria ERG de Clayton Alderfer (1969) foi desenvolvida como uma revisão crítica da teoria de Maslow, condensando os cinco níveis em três categorias — Existência (existence), Relacionamento (relatedness) e Crescimento (growth) — e admitindo que múltiplos níveis podem coexistir simultaneamente como fontes de motivação. Apesar dessa evolução teórica, o modelo de Maslow continua sendo o mais amplamente aplicado em pesquisas e diagnósticos organizacionais, por sua clareza didática e pela intuição que proporciona sobre as prioridades motivacionais dos trabalhadores (ROBBINS; JUDGE, 2020).

### 2.5 Teoria da Autodeterminação

A Teoria da Autodeterminação (TAD) foi desenvolvida pelos psicólogos americanos Edward L. Deci e Richard M. Ryan, com suas bases lançadas na década de 1970 e consolidadas ao longo de décadas de pesquisa empírica sistemática. Diferentemente das teorias de conteúdo — como as de Maslow e Herzberg, que

identificam quais necessidades motivam as pessoas —, a TAD é uma teoria de processo que investiga como e em que condições os seres humanos desenvolvem motivação de alta qualidade, capaz de promover bem-estar, engajamento genuíno e desempenho sustentado (DECI; RYAN, 2000).

O pressuposto central da TAD é que os seres humanos possuem três necessidades psicológicas básicas e universais, cuja satisfação é essencial para o florescimento da motivação intrínseca e o bem-estar psicológico. A primeira necessidade é a Competência, que se refere ao desejo de sentir-se eficaz, capaz de dominar as tarefas e de obter os resultados desejados. A segunda é a Autonomia, que expressa o anseio por exercer controle sobre as próprias ações e por sentir que as escolhas realizadas são verdadeiramente voluntárias, e não impostas por pressões externas. A terceira é o Vínculo (ou Pertencimento), que diz respeito à necessidade de se sentir conectado e valorizado pelas pessoas ao redor colegas, líderes e a organização como um todo (RYAN; DECI, 2020).

Um dos conceitos mais relevantes da TAD para o contexto organizacional é o de continuum motivacional. Segundo Deci e Ryan (1985), a motivação não é simplesmente "presente" ou "ausente" ela existe em um espectro que vai da desmotivação (ausência total de motivação) à motivação extrínseca (subdividida em regulação externa, introjetada, identificada e integrada) até a motivação intrínseca, que representa o nível mais alto de autodeterminação e autonomia. À medida que o indivíduo internaliza os valores e metas da organização, sua motivação migra do polo externo para o interno do "faço pelo salário" para o "faço porque tem sentido para mim" (DECI; RYAN, 2000).

Revisão de literatura publicada na Research, Society and Development (2024) sistematizou estudos brasileiros que aplicaram a TAD em contextos profissionais e educacionais, identificando padrões consistentes: trabalhadores que percebem maior autonomia em suas funções, recebem feedback formativo regular e sentem-se vinculados a uma equipe coesa apresentam níveis significativamente mais altos de motivação intrínseca, menor intenção de rotatividade e maior bem-estar psicológico (SILVEIRA et al., 2024).

No plano gerencial, a TAD implica que gestores que oferecem clareza de expectativas, reconhecem os esforços individuais, promovem espaços de autonomia decisória e constroem relações de confiança com suas equipes estão criando, na

prática, as condições estruturais para a motivação intrínseca florescer. Isso é especialmente relevante em organizações de pequeno porte, onde a proximidade entre liderança e colaboradores pode ser simultaneamente um desafio pela informalidade e pela falta de processos estruturados e uma vantagem competitiva — pela possibilidade de relações mais autênticas e pelo reconhecimento mais imediato (ZONATTO; SILVA; GONÇALVES, 2018).

A TAD dialoga de forma produtiva com as teorias de Maslow e Herzberg. As necessidades de competência e autonomia da TAD correspondem, em larga medida, às necessidades de estima e autorrealização de Maslow, assim como aos fatores motivadores de Herzberg. A necessidade de vínculo, por sua vez, ecoa as necessidades de afiliação da pirâmide masloviana. Essa convergência teórica robustece o referencial analítico utilizado nesta pesquisa e amplia sua capacidade explicativa frente à realidade estudada.

### 2.6 Motivação no Contexto do Agronegócio

O agronegócio brasileiro responde por aproximadamente 27% do PIB nacional e emprega cerca de 18 milhões de pessoas (CEPEA/USP, 2023; IBGE, 2022). Apesar dessa relevância econômica, a gestão de pessoas no setor especialmente nas pequenas e médias empresas do interior ainda é marcada por baixa profissionalização e ausência de políticas estruturadas de recursos humanos. Estudo do SEBRAE (2022) revelou que apenas 34% das pequenas empresas agroindustriais do Norte e Nordeste do Brasil possuem algum tipo de programa formal de avaliação de desempenho ou reconhecimento de colaboradores, o que compromete diretamente os níveis de motivação e engajamento.

A rotatividade é um dos principais sintomas desse problema. Pesquisa publicada na Revista E&S (2024) identificou que, entre profissionais operacionais do agronegócio, os principais motivos de desligamento voluntário são insatisfação salarial, expectativa de mais benefícios e falta de motivação pessoal confirmando a pertinência da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg para o setor. Por outro lado, estudo da FGV (2021) demonstrou que a adoção de práticas simples de reconhecimento e liderança humanizada em uma pequena empresa do agronegócio resultou em crescimento de faturamento superior a 30%, evidenciando que motivação não é questão de alto custo, mas de cultura de gestão.

No contexto do norte do Tocantins, a limitada oferta de empregos formais e a predominância de atividades de baixa complexidade técnica fazem com que a segurança no emprego ganhe peso desproporcional na percepção dos trabalhadores. Pesquisa de Souza e Almeida (2021) demonstrou que, nesse tipo de contexto regional, práticas de valorização informal como elogios verbais, flexibilidade de horário e celebrações coletivas têm impacto positivo significativo na motivação, especialmente entre trabalhadores com menor escolaridade. Esse cenário torna a presente pesquisa especialmente relevante, ao confrontar as teorias motivacionais clássicas com a realidade concreta de uma empresa agroindustrial em um contexto socioeconômico particular.

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 Tipo de Pesquisa

Em relação ao tipo de pesquisa, este estudo se enquadra como pesquisa exploratória. Segundo Marconi e Lakatos (2022, p. 189), a pesquisa exploratória tem como finalidade “proporcionar maiores informações sobre o assunto a ser investigado, facilitando a delimitação do tema, orientando a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses”. Esse tipo de pesquisa é utilizado quando o tema ainda carece de aprofundamento e sistematização, servindo para ampliar o conhecimento do pesquisador acerca de determinado fenômeno. Gil (2019) acrescenta que as pesquisas exploratórias são as que apresentam menor rigidez no planejamento, sendo geralmente realizadas por meio de levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Este estudo se enquadra nessa classificação por buscar compreender os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores de uma empresa do setor de coco em Tocantinópolis-TO, contexto organizacional ainda pouco explorado na literatura científica da região.

### 3.2 Universo e Amostra

O universo desta pesquisa é composto pelo quadro funcional de uma empresa de beneficiamento e comercialização de coco localizada no município de Tocantinópolis-TO, totalizando 40 colaboradores. Marconi e Lakatos (2022, p. 112) definem universo ou população como “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”, sendo, neste caso, o vínculo empregatício com a referida empresa.

A amostra foi composta por 30 colaboradores, selecionados por acessibilidade, o que representa 75% do universo total. Para Gil (2019, p. 90), amostra é “o subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou estimam as características desse universo ou população”. A amostragem por acessibilidade, segundo Marconi e Lakatos (2022), é indicada quando o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam representar o universo de forma satisfatória. Esse percentual de 75% é considerado representativo para um estudo de caso desta natureza.

Os 10 colaboradores restantes foram excluídos da amostra por estarem em período de férias, licença médica, em fase de integração na empresa (menos de 30 dias) ou por não manifestarem interesse em participar voluntariamente da pesquisa.

### 3.3 Instrumento de Coleta de Dados

Em relação ao instrumento de coleta de dados, este estudo utilizou um formulário estruturado, aplicado de forma digital por meio da plataforma Google Forms. Segundo Marconi e Lakatos (2022, p. 220), o formulário é “um roteiro de perguntas enunciadas pelo entrevistador e preenchidas por ele com as respostas do pesquisado”, podendo ser estruturado, semiestruturado ou aberto. O instrumento adotado neste estudo foi de natureza estruturada, ou seja, composto por questões fechadas e de múltipla escolha com alternativas predefinidas, o que permite padronização das respostas e facilita a análise comparativa dos dados. O formulário foi constituído por 12 questões, organizadas da seguinte forma:

a) Bloco I – Perfil do Respondente: 2 questões fechadas referentes à faixa etária e ao tempo de empresa, com o objetivo de contextualizar o perfil dos participantes;

b) Bloco II – Fatores Motivacionais e de Satisfação: 9 questões fechadas abordando: influência do salário e benefícios na motivação; reconhecimento profissional; satisfação com as condições de trabalho; influência do ambiente na produtividade; oportunidades de crescimento; motivação no dia a dia; relações com os colegas; relações com o gestor; e satisfação com a estrutura física do local de trabalho;

c) Bloco III – Questão Aberta: 1 questão discursiva sobre sugestões de melhoria para aumentar a motivação dos colaboradores, permitindo captar percepções qualitativas de forma espontânea.

O formulário foi disponibilizado de forma digital, por meio da plataforma Google Forms, com link compartilhado individualmente com os colaboradores durante o período de coleta. A participação foi voluntária e o anonimato dos respondentes foi assegurado, não sendo solicitada qualquer identificação pessoal no instrumento.

### 3.4 Tratamento dos Dados

Em relação à técnica de tratamento dos dados, este estudo adotará a Análise de Conteúdo. De acordo com Bardin (2016, p. 44), a análise de conteúdo consiste em "um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens". Laurence Bardin, autora francesa cujas contribuições metodológicas são referência consolidada na pesquisa qualitativa, afirma que essa técnica permite ao pesquisador ultrapassar as aparências e os primeiros significados, alcançando os conteúdos latentes presentes nos discursos e nas respostas dos sujeitos pesquisados (BARDIN, 2016). A escolha por essa técnica se justifica por sua adequação à análise de dados qualitativos, em especial às respostas abertas coletadas no formulário, permitindo identificar categorias temáticas recorrentes e compreender os sentidos atribuídos pelos colaboradores aos fatores motivacionais vivenciados em seu cotidiano de trabalho.

O processo de análise seguiu as três etapas propostas por Bardin (2016): (1) pré-análise, correspondente à leitura flutuante e organização do material coletado; (2) exploração do material, com codificação e categorização temática das respostas; e (3) tratamento dos resultados e interpretação, etapa em que os dados foram confrontados com o referencial teórico adotado Maslow, Herzberg e a Teoria da Autodeterminação, possibilitando a construção de análises consistentes e contextualmente fundamentadas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados apresentados nesta seção foram obtidos a partir da análise dos formulários respondidos por 30 colaboradores de uma empresa de beneficiamento e comercialização de coco localizada no município de Tocantinópolis-TO, correspondendo a 75% do universo total de 40 funcionários. Os dados são apresentados por blocos temáticos perfil dos respondentes, fatores motivacionais e de satisfação e discutidos à luz das teorias de Maslow, Herzberg e da Autodeterminação (TAD).

### 4.1 Perfil dos Respondentes

O primeiro bloco do formulário buscou traçar o perfil etário e o tempo de vínculo empregatício dos participantes, variáveis essenciais para contextualizar as percepções motivacionais identificadas.

Tabela 1 – Faixa etária dos respondentes

| **Faixa etária** | **N** | **%** |
|---|---|---|
| 18 a 25 anos | 19 | 62,1% |
| 26 a 35 anos | 5 | 17,2% |
| 36 a 45 anos | 5 | 17,2% |
| Acima de 45 anos | 1 | 3,4% |
| **Total** | **30** | **100%** |

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Com relação à faixa etária (conforme tabela 1), os dados revelam um quadro funcional predominantemente jovem: 63,3% dos respondentes têm entre 18 e 25 anos, 16,7% estão na faixa de 26 a 35 anos, igual proporção (16,7%) situa-se entre 36 e 45 anos, e apenas 3,4% possuem mais de 45 anos. A concentração de jovens adultos no corpo funcional é característica comum em empresas de pequeno porte do setor agroindustrial do interior do Brasil, onde a oferta de emprego formal é limitada e o primeiro vínculo de trabalho tende a ocorrer ainda na juventude (SEBRAE, 2022).

Tabela 2 – Tempo de empresa dos respondentes

| **Tempo de empresa** | **N** | **%** |
|---|---|---|
| Menos de 1 ano | 11 | 36,7% |
| 1 a 3 anos | 11 | 40% |
| 4 a 6 anos | 3 | 10% |
| Mais de 6 anos | 4 | 13,3% |
| **Total** | **30** | **100%** |

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

No que diz respeito ao tempo de empresa (conforme tabela 2), a distribuição revela um quadro de relativa rotatividade: 36,7% dos respondentes trabalham há menos de 1 ano na empresa e igual parcela (40%) está na faixa de 1 a 3 anos, somando juntos 76,7% do total. Apenas 13,30% têm mais de 6 anos de vínculo e 10% estão na faixa de 4 a 6 anos. Esse padrão converge com os dados da Revista E&S

(2024), que identificou alta rotatividade em empresas agroindustriais associada à insatisfação salarial e à falta de oportunidades de crescimento, ambos fatores higiênicos e motivadores na perspectiva herzbergiana.

### 4.2 Fatores Higiênicos: Salário, Condições de Trabalho e Ambiente Físico

O segundo bloco investigou os chamados fatores higiênicos na perspectiva herzbergiana, ou seja, aqueles elementos extrínsecos ao conteúdo do trabalho que, quando inadequados, geram insatisfação, mas cuja presença isolada não garante motivação genuína (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

Quando questionados se o salário e os benefícios oferecidos pela empresa influenciam sua motivação, 83,3% dos respondentes responderam afirmativamente, 13,3% de forma parcial e apenas 3,3% disseram que não. Esse resultado confirma a centralidade do fator salarial como elemento de base motivacional, alinhando-se à noção masloviana de que necessidades fisiológicas e de segurança precisam estar minimamente atendidas para que níveis motivacionais superiores possam emergir (MASLOW, 1943). Na perspectiva herzbergiana, trata-se de um fator higiênico essencial: sua ausência ou inadequação produz insatisfação acentuada, conforme evidenciado também nas respostas abertas, em que múltiplos colaboradores citaram o salário como principal ponto de melhoria.

Tabela 3 – Fatores higiênicos: respostas aos indicadores 3, 5 e 11

| **Indicadores** | **Positivo (%)** | **Parcial (%)** | **Negativo** |
|---|---|---|---|
| Salário/benefícios influenciam motivação (Q3) | 83,3% | 13,3% | 3,3% |
| Satisfação com condições de trabalho (Q5) | 80% | 13,3% | 6,7% |
| **Satisfação com condições físicas do ambiente (Q11)** | **96,7%** | **0%** | **3,3%** |

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Em relação à satisfação com as condições de trabalho oferecidas pela empresa (conforme tabela 3, Q5), os dados apresentam uma distribuição positiva, embora com núcleo relevante de insatisfação: 50% declararam-se satisfeitos e 30% muito satisfeitos, totalizando 80% de avaliação positiva. Por outro lado, 13,3% declararam-se pouco satisfeitos e 6,7% insatisfeitos. Esse dado merece atenção especial, pois trabalhadores insatisfeitos com as condições básicas tendem a concentrar sua energia motivacional nos dois primeiros níveis da pirâmide de Maslow, dificultando o engajamento com dimensões mais elevadas do trabalho, como crescimento e autorrealização (CAVALCANTI et al., 2019).

Quanto às condições físicas do ambiente de trabalho estrutura, equipamentos, limpeza, conforto e segurança (questão 11), os índices de satisfação são os mais elevados dentre todos os fatores avaliados: 50% declararam-se muito satisfeitos e 46,7% satisfeitos, somando 96,7% de avaliação positiva. Apenas 3,3% revelaram insatisfação. Esse resultado sugere que a empresa realiza investimentos adequados na dimensão física do ambiente, o que, na ótica de Herzberg, contribui para prevenir a insatisfação, ainda que não seja suficiente, por si só, para gerar motivação intrínseca duradoura.

### 4.3 Fatores Motivadores: Reconhecimento, Crescimento e Motivação Diária

Os fatores motivadores, na terminologia de Herzberg, são aqueles ligados ao conteúdo do trabalho em si: reconhecimento, responsabilidade, crescimento e realização. São eles que, quando presentes, produzem satisfação e engajamento genuíno e sustentado (HERZBERG, 1968).

A (questão 4 – Q4) investigou se o reconhecimento profissional recebido pela empresa contribui para a motivação dos colaboradores. Os resultados revelam uma divisão significativa: 63,3% afirmaram que o reconhecimento contribui sempre para sua motivação, enquanto 36,7% responderam apenas às vezes. Nenhum colaborador indicou que o reconhecimento nunca contribui. Essa distribuição sugere que, embora a maioria perceba o reconhecimento como fator motivacional, uma parcela expressiva sente que ele ocorre de forma irregular ou insuficiente — o que, na perspectiva herzbergiana, configura um estado de não-satisfação que limita o engajamento máximo. A pesquisa da Revista Contemporânea (2023) identificou resultado

semelhante em empresa brasileira de médio porte, confirmando que a ausência de feedback estruturado é um dos principais fatores redutores de motivação.

Tabela 4 – Fatores motivadores: respostas aos indicadores 4, 7 e 8

| **Indicador** | **Positivo (%)** | **Parcial (%)** | **Negativo (%)** |
|---|---|---|---|
| Reconhecimento contribui para motivação (Q4) | 63,3% (sempre) | 36,7% (às vezes) | 0% |
| Oportunidades de crescimento profissional (Q7) | 80% (sim) | 10% (poucas) | 10% (não) |
| **Motivação diária para atividades (Q8)** | **93,3%** | **0%** | **6,7% (nunca)** |

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

No que se refere às oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa (conforme tabela 4, Q7), 80% dos respondentes afirmaram possuir oportunidades de crescimento, 10% identificaram poucas oportunidades e 10% declararam não ter nenhuma perspectiva de crescimento. A percepção positiva da maioria é encorajadora, mas o percentual de 20% de colaboradores com perspectivas limitadas ou nulas merece atenção. Segundo a TAD, a percepção de competência e possibilidade de desenvolvimento é uma das três necessidades psicológicas básicas; sua ausência compromete diretamente a motivação intrínseca e aumenta a intenção de rotatividade (DECI; RYAN, 2000).

Quanto à motivação diária para desempenhar as atividades (conforme tabela 4, Q8), os dados são expressivos: 53,3% dos colaboradores afirmaram sentir-se sempre motivados e 40% frequentemente motivados, totalizando 93,3% de avaliação positiva. Por outro lado, 6,7% declararam nunca se sentir motivados índice que, embora pequeno em termos percentuais, representa colaboradores em situação de desmotivação plena, o nível mais crítico do continuum da TAD (DECI; RYAN, 1985). Esse resultado é especialmente relevante por indicar que a grande maioria dos trabalhadores mantém disposição motivacional consistente, ainda que os fatores higiênicos apresentem lacunas.

### 4.4 Relações Interpessoais: Ambiente de Trabalho, Colegas e Liderança

As relações interpessoais constituem dimensão central tanto na teoria de Herzberg como fator higiênico relativo ao relacionamento com colegas e supervisores quanto na TAD, que identifica o vínculo ou pertencimento como necessidade psicológica básica universal (RYAN; DECI, 2020).

Tabela 5 – Relações interpessoais e ambiente: respostas aos indicadores 6, 9 e 10

| Indicador | Satisfeito / Positivo (%) | Insatisfeito / Negativo (%) |
|---|---|---|
| Ambiente influencia motivação (Q6) | 100,0% | 0% |
| Satisfação com colegas de trabalho (Q9) | 96,6% | 3,3% |
| **Satisfação com supervisor/gestor (Q10)** | **82,7%** | **17,2%** |

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A (questão 6 -Q6) investigou a percepção dos colaboradores sobre a influência do ambiente de trabalho na motivação (conforme tabela 5) 100% dos respondentes afirmaram que o ambiente influencia diretamente sua motivação. Esse resultado unânime reforça empiricamente a premissa teórica central desta pesquisa e confirma que, independentemente das demais variáveis, o contexto relacional e ambiental é percebido pelos trabalhadores como determinante para o seu engajamento

No que se refere ao relacionamento com colegas de trabalho (conforme tabela 5, Q9), os índices de satisfação são elevados: 51,7% declararam-se muito satisfeitos e 44,8% satisfeitos, totalizando 96,5% de avaliação positiva, com apenas 3,4% de insatisfação. Esse dado sugere um clima organizacional predominantemente colaborativo, o que, na perspectiva da TAD, representa a satisfação da necessidade de vínculo condição que favorece o florescimento da motivação intrínseca (DECI; RYAN, 2000). Contudo, a resposta aberta de um colaborador que mencionou a necessidade de "imparcialidade e menos coleguismo" aponta para possíveis tensões informais que os dados quantitativos não capturam integralmente.

A satisfação em relação ao supervisor ou gestor (conforme tabela 5, Q10) apresenta índices positivos, porém com maior dispersão: 44,8% declararam-se muito satisfeitos e 37,9% satisfeitos, somando 82,7% de avaliação positiva. No entanto, 17,2% expressaram insatisfação com a liderança percentual que não pode ser negligenciado, dado o papel central do gestor na criação das condições para a motivação intrínseca. Segundo a TAD, gestores que promovem autonomia, oferecem feedback regular e constroem relações de confiança contribuem decisivamente para o engajamento da equipe (ZONATTO; SILVA; GONÇALVES, 2018). A presença de insatisfação com a liderança em quase um quinto dos respondentes sugere que há espaço relevante para o desenvolvimento de práticas de gestão mais humanizadas.

### 4.5 Análise Qualitativa: Sugestões de Melhoria dos Colaboradores

A (questão 12 - Q12) solicitou que os colaboradores indicassem, de forma aberta, o que poderia ser melhorado na empresa para aumentar a motivação. A análise de conteúdo das respostas, seguindo as três etapas propostas por Bardin (2016), permitiu identificar cinco categorias temáticas recorrentes, apresentadas a seguir em ordem de frequência.

Tabela 6 – Categorias temáticas da questão aberta (Q12)

| **Categoria temática** | **Freq. aproximada** | **Teoria relacionada** |
|---|---|---|
| Remuneração e benefícios | 48% | Herzberg/Maslow |
| Comunicação e feedback | 24% | TAD/Herzberg |
| Crescimento e capacitação | 20% | Maslow TAD |
| Flexibilidade e gestão do tempo | 17% | TAD (autonomia) |
| **Clima e reconhecimento informal** | **14%** | **Herzberg/Maslow** |

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A categoria mais frequente foi a remuneração e benefícios (conforme tabela,6), citada por aproximadamente 48% dos respondentes que forneceram respostas substantivas. Os colaboradores mencionaram aumento salarial, ampliação de benefícios incluindo acesso a serviços de saúde com desconto e maior valorização financeira do trabalhador. Esse resultado converge diretamente com a centralidade do

fator salarial identificada na questão 3 e reforça, na perspectiva de Herzberg, que este fator higiênico ainda não atinge o nível mínimo necessário para prevenir a insatisfação em uma parcela relevante do quadro funcional.

A segunda categoria mais recorrente foi a comunicação e feedback (conforme tabela 6), citada por cerca de 24% dos respondentes. As sugestões envolvem melhoria na comunicação interna entre setores, disponibilização de feedbacks construtivos, maior escuta dos colaboradores pela gestão e fortalecimento do diálogo entre gestores e equipes. Esse conjunto de demandas dialoga diretamente com a TAD: segundo Silveira et al. (2024), trabalhadores que recebem feedback formativo regular e percebem que sua opinião é valorizada apresentam níveis significativamente mais altos de motivação intrínseca e menor intenção de rotatividade.

A terceira categoria identificada foi crescimento, capacitação e treinamento (conforme tabela 6), presente em aproximadamente 20% das respostas. Os colaboradores manifestaram interesse em treinamentos, dinâmicas de equipe, programas de capacitação e investimento em educação. Essa demanda evidencia que, para uma parcela do quadro funcional, as necessidades de estima e autorrealização os dois níveis superiores da hierarquia de Maslow já emergem como motivadores relevantes, e a empresa poderia potencializar o engajamento investindo sistematicamente nessa dimensão.

A quarta categoria foi flexibilidade e gestão do tempo (conforme tabela 6), mencionada por cerca de 17% dos respondentes, que sugeriram horários mais flexíveis, agilidade na concessão de férias e maior adaptabilidade da empresa às necessidades pessoais dos trabalhadores. Na perspectiva da TAD, a autonomia é uma necessidade psicológica básica; a percepção de controle sobre o

próprio tempo e rotina é condição relevante para o desenvolvimento da motivação intrínseca (RYAN; DECI, 2020).

Por fim, uma quinta categoria, mais difusa, agrupou sugestões relacionadas a clima, imparcialidade e reconhecimento informal (conforme tabela 6), incluindo referências a maior respeito entre colegas, imparcialidade nas relações de trabalho, ações de incentivo e celebrações coletivas. Souza e Almeida (2021) demonstraram que, em contextos regionais do interior do Brasil, práticas de valorização informal têm impacto positivo significativo na motivação, especialmente entre trabalhadores com menor escolaridade perfil predominante na amostra estudada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos desta pesquisa foram plenamente atendidos. No que diz respeito ao primeiro objetivo específico identificar os fatores extrínsecos que contribuem para a motivação dos colaboradores, os resultados evidenciaram que a remuneração e os benefícios representam o principal fator higiênico percebido pela equipe: 83,3% dos respondentes reconheceram que o salário influencia diretamente sua motivação, e aproximadamente 48% das sugestões abertas voltaram a esse tema, indicando que, embora o fator esteja presente, ainda não alcança o patamar necessário para prevenir a insatisfação em parcela relevante do quadro funcional. As condições físicas do ambiente estrutura, equipamentos, limpeza e segurança também se destacaram positivamente, com índice de aprovação de 96,7%, demonstrando que a empresa mantém um ambiente de trabalho adequado sob o aspecto material.

Em relação ao segundo objetivo específico identificar os fatores intrínsecos que contribuem para a motivação dos colaboradores, os dados revelaram que o reconhecimento profissional e as oportunidades de crescimento constituem os principais vetores de motivação interna. Embora 63,3% dos colaboradores afirmem que o reconhecimento sempre contribui para sua motivação, 36,7% indicaram que ele ocorre apenas às vezes, configurando, na perspectiva herzbergiana, um estado de não-satisfação que limita o engajamento pleno. As oportunidades de crescimento foram percebidas positivamente por 80% dos respondentes, mas o percentual de 20% que vê poucas ou nenhuma perspectiva de desenvolvimento representa um ponto de atenção, especialmente à luz da Teoria da Autodeterminação, segundo a qual a percepção de competência e desenvolvimento é condição indispensável para a motivação intrínseca. Ainda assim, 93,3% dos colaboradores declararam sentir-se motivados no cotidiano das atividades, dado que evidencia a força das dimensões relacionais e do vínculo com a equipe como compensadores das lacunas existentes.

Quanto ao terceiro objetivo específico avaliar a satisfação dos colaboradores em relação às condições de trabalho, os resultados apontam para um quadro predominantemente positivo, com 80% de avaliação satisfatória quanto às condições gerais de trabalho. O relacionamento entre colegas alcançou índice de aprovação de 96,5%, sugerindo um clima organizacional colaborativo e coeso. A satisfação com a liderança, por sua vez, foi avaliada positivamente por 82,7% dos respondentes,

embora o percentual de 17,2% de insatisfação com a gestão sinalize espaço relevante para o desenvolvimento de práticas de liderança mais humanizadas e dialógicas.

A análise integrada dos dados evidencia um quadro motivacional complexo e multidimensional, que confirma a pertinência do referencial teórico adotado. Os resultados apontam para uma empresa em que os fatores higiênicos básicos como as condições físicas do ambiente e o relacionamento entre colegas encontram-se em nível satisfatório, enquanto outros fatores, especialmente a remuneração e a regularidade do reconhecimento profissional, ainda apresentam lacunas percebidas por parcela relevante dos colaboradores.

Sob a ótica de Maslow, os dados sugerem que a maioria dos colaboradores tem suas necessidades fisiológicas e de segurança razoavelmente atendidas, mas que as necessidades de estima reconhecimento e valorização ainda não encontram resposta sistemática na cultura organizacional da empresa. O fato de 93,3% dos respondentes declararem motivação diária positiva, apesar das lacunas identificadas nos fatores higiênicos, sugere que variáveis internas como o vínculo com os colegas e o sentimento de pertencimento exercem papel compensatório relevante.

A lente herzbergiana permite interpretar os dados de forma complementar: a empresa apresenta bom desempenho nos fatores higiênicos físicos estrutura e condições de trabalho, mas enfrenta desafios nos fatores motivadores, especialmente no reconhecimento sistemático, na comunicação e nas oportunidades de desenvolvimento. Esse padrão reforça que o investimento exclusivo em infraestrutura não é suficiente para alcançar motivação de alta qualidade, sendo necessário avançar sobre as dimensões do conteúdo do trabalho e da gestão de pessoas.

Finalmente, a Teoria da Autodeterminação ilumina a importância das dimensões de autonomia, competência e vínculo. A demanda expressiva por comunicação bidirecional, feedback e flexibilidade de horários, identificada nas respostas abertas, indica que os colaboradores aspiram a maior autonomia e a um relacionamento mais dialógico com a liderança condições que, segundo Silveira et al. (2024), estão diretamente associadas a maiores níveis de motivação intrínseca e bem-estar psicológico. O aprimoramento dessas dimensões representa, portanto, o principal vetor de desenvolvimento da cultura motivacional da empresa estudada.

No que se refere às limitações desta pesquisa, destaca-se o fato de o estudo ter sido realizado em uma única empresa de pequeno porte, o que restringe a

possibilidade de generalização dos resultados para outros contextos do setor agroindustrial. Além disso, o instrumento de coleta, por ser majoritariamente estruturado, pode não ter captado a totalidade das percepções dos colaboradores, especialmente aqueles com menor familiaridade com ferramentas digitais. A amostragem por acessibilidade, embora adequada para estudos de caso exploratórios, também limita a representatividade estatística dos dados obtidos.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação do escopo para outras empresas agroindustriais do norte do Tocantins e de regiões com perfil socioeconômico semelhante, de modo a permitir comparações e maior generalização dos achados. Sugere-se, ainda, a realização de estudos longitudinais que acompanhem a evolução dos índices motivacionais ao longo do tempo, especialmente após a implementação de práticas de gestão de pessoas. A inclusão de entrevistas semiestruturadas como instrumento complementar poderia enriquecer a análise qualitativa e aprofundar a compreensão dos fatores motivacionais em contextos regionais específicos.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. Motivação nas Organizações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CAVALCANTI, V. et al. Hierarquia das Necessidades de Maslow: Validação de um Instrumento. Psicologia: Ciência e Profissão, v. 39, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/pcp/a/X4Cm9CPhzCCSxzGfZ9TBVzh. Acesso em: 6 abr. 2026.

CEPEA/USP. Nota à Imprensa – PIB do Agronegócio Brasileiro 2023. Piracicaba: Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada, 2023. Disponível em: https://www.cepea.esalq.usp.br. Acesso em: 13 abr. 2026.

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

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, v. 11, n. 4, p. 227–268, 2000.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York: Plenum Press, 1985.

FGV. Gestão de Pessoas no Agronegócio é determinante para o crescimento. Trabalho de Conclusão de Disciplina – MBA Executivo em Economia e Gestão do Agronegócio. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2021.

GALLUP. State of the Global Workplace 2023 Report. Washington: Gallup Press, 2023. Disponível em: https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx. Acesso em: 10 abr. 2026.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, v. 46, n. 1, p. 53–62, 1968.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. The Motivation to Work. 2. ed. New York: Wiley, 1959.

IBGE. Censo Agropecuário 2022. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022.

LATHAM, G. P. Work Motivation: History, Theory, Research and Practice. London: Sage, 2007.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. Psychological Review, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943.

NAKAMURA, C. C. et al. Motivação no Trabalho. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n. 1, p. 20–25, 2005.

RECIMA21. Motivação e Satisfação no Trabalho: Teorias, Impactos e Implicações para a Gestão Organizacional. Revista Científica Multidisciplinar RECIMA21, v. 5, n. 1, jul. 2024. ISSN 2675-6218. Disponível em: https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/5368. Acesso em: 20 mar. 2026.BARBOZA, M.A.M.de. **A ineficiência da infraestrutura logística no Brasil**. Revista Portuária, 23/09/2014. Disponível em: Revista Portuária - Economia e Negócios - A Ineficiência da Infraestrutura Logística do Brasil (revistaportuaria.com.br. Acesso em: 14 abr. 2026.

REVISTA CONTEMPORÂNEA. Os fatores motivadores de Herzberg como diferencial competitivo. Revista Contemporânea, v. 3, n. 12, 2023. ISSN 2447-0961.

REVISTA E&S. Rotatividade profissional em empresas de agronegócios: os desafios da gestão de pessoas no campo. Revista E&S, 2024. Disponível em: https://revistaes.com.br/artigos/rotatividade-profissional-em-empresas-de-agronegocios. Acesso em: 22 abr. 2026.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. Comportamento Organizacional. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

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

SAMPAIO, J. R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. Revista de Administração – RAUSP, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 5–16, 2009.

SANCHES, M. Gestão de Pessoas no Agronegócio: desafios e perspectivas. Revista de Administração e Agronegócios, 2020.

SEBRAE. Diagnóstico Empresarial do Norte e Nordeste: Práticas de Gestão de Pessoas em Pequenas Empresas Agroindustriais. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2022.

SILVEIRA, J. et al. Importância da aplicação da Teoria da Autodeterminação em contextos organizacionais: revisão de literatura. Research, Society and Development, v. 13, n. 4, 2024. Disponível em: https://rsdjournal.org. Acesso em: 5 mai. 2026.

SOUZA, M.; ALMEIDA, R. Motivação e pertencimento em pequenas empresas do interior do Brasil. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, v. 8, n. 16, p. 75–90, 2021.

ZONATTO, V. C. S.; SILVA, A.; GONÇALVES, M. Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. Revista de Administração IMED, v. 8, n. 1, p. 169–190, 2018.