

O uso da pirâmide de Maslow como ferramenta na gestão de pessoas

João Pedro Felipe Carvalho Vones^{1*}, João Henrique Moreira Silva¹, Edécio De Figueiredo Carneiro Neto¹,
Sylvia Karla Gomes Barbosa², Andrezza Paula Silva Lima³

¹Graduandos em Administração de Empresas, Centro Universitário Brasileiro, Brasil

²Mestra em Administração e Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil

³Mestra em Ciências da Educação pela Veni Creator Christian University, Estados Unidos

Histórico do Artigo: Submetido em: 13/06/2025 – Revisado em: 06/12/2025 – Aceito em: 23/12/2025

R E S U M O

Trata-se de uma revisão bibliográfica de estudos de caso, visando a análise sobre a aplicabilidade da Teoria das Necessidades Humanas idealizada por Maslow e as dificuldades encontradas pela administração moderna nos atuais dias para motivar e manter seus colaboradores através do uso de tal ferramenta. A fim de buscar uma baixa rotatividade entre as equipes com fim de gerar afinidade entre os grupos evitando o turnover e consequentemente gerando um ambiente confortável para os colaboradores e motivando-os a estar contentes e integrando um melhor desempenho na empresa. Com a adaptação do departamento de Recursos Humanos para aplicar tais teorias na prática e analisando como os colaboradores reagem, tornado assim um ambiente mais humanizado buscando o bem-estar do funcionário. Destacando o alto desempenho através da humanização no ambiente de trabalho, onde os desafios que surgem ao tentar conciliar desempenho com um bom ambiente.

Palavras-Chaves: Motivação no trabalho, Teoria das Necessidades Humanas, Gestão de Pessoas

The use of Maslow's pyramid as a tool in people management

A B S T R A C T

This research presents a bibliographic review based on case studies, aiming to analyze the applicability of Maslow's Theory of Human Needs and the challenges faced by modern management in motivating and retaining employees through the use of this framework. The study seeks to reduce employee turnover by fostering stronger bonds among teams, thereby promoting affinity, preventing turnover, and creating a comfortable work environment that encourages satisfaction and enhances overall performance. It also discusses how the Human Resources department can adapt to implement these theories in practice and observe employees' responses, thus fostering a more humanized organizational environment focused on employee well-being. The research highlights how humanization in the workplace contributes to high performance, while addressing the challenges of balancing productivity with a healthy and motivating work atmosphere.

Keywords: Motivation at work, Theory of Human Needs, People Management

Vones JPFC, Silva JHM, Carneiro Neto EDF, Barbosa SKG, Lima APS. O uso da pirâmide de Maslow como ferramenta na gestão de pessoas. *Rev Univ Bras.* 2025;3(5):20–37.



Direitos do Autor. A Revista Universitária Brasileira utiliza a licença Creative Commons (CC BY 4.0)

1. Introdução

Um dos maiores desafios da administração moderna está em conquistar, motivar e manter um colaborador eficiente e eficaz na organização [1]. Muitas empresas sofrem com a alta rotatividade e a baixa motivação de colaboradores, isso afeta diretamente o desempenho e entrosamento da organização como um todo [2].

Empresas com baixa rotatividade geralmente tem equipes com maior afinidade entre si, porém podem enfrentar a baixa motivação e por consequência quedas de produtividade. Enquanto isso na face oposta de tal cenário encontram-se empresas que enfrentam o problema de colaboradores sem entrosamento e equipes com o trabalho coletivo insatisfatório devido à alta rotatividade [1].

Com o desenvolvimento do sistema capitalista, a chegada da globalização e o aumento da competitividade, o capital humano se tornou peça-chave em uma empresa. Observando tal transição de valores que migraram de sistemas e máquinas para pessoas que dão valor para uma organização, os departamentos de RH viram a necessidade de manter um colaborador motivado, já que em casos extremos de insatisfação além do estresse e a baixa produtividade que já é danoso por si só, ainda há o risco do colaborador desenvolver sintomas físico-emocionais e doenças psicossomáticas [3].

A pirâmide de Maslow é uma teoria da motivação humana que foi proposta por Abraham Maslow em 1943. Apesar de limitações práticas como o pouco suporte empírico para sequências estritas, casos de comportamento discordante e pouca adaptabilidade; ainda assim é uma ferramenta importante se utilizada de maneira realista, adaptada e equilibrada [4]. Empresas modernas, como as que serão apresentadas conseguiram adaptar ferramentas que integram a teoria de Maslow com outros teóricos tornando-as assim mais eficientes na prática, através de equipes coesas e colaboradores motivados.

Departamentos de Recursos Humanos adaptaram o modelo da pirâmide em conjunto com teorias posteriores e complementares para mapear os níveis de necessidades de grupos, construir pacotes de compensação e benefícios, além de manter o engajamento e performance dos colaboradores em geral, tornando-se assim um diferencial competitivo [5, 6].

Frente a isso, a pesquisa tem como objetivo mapear pesquisas científicas sobre o uso da pirâmide de Maslow como ferramenta para a motivação de colaboradores e sua validade nas práticas organizacionais, demonstrando sua importância nas práticas empresariais. O estudo também abordará intervenções específicas por níveis e suas influências na administração moderna, tais como a gestão participativa e humanizada. Compreender tal assunto é benéfico para uma empresa em diferentes áreas e tais vantagens vão desde melhores relacionamentos internos e melhorias de qualidade de produtos e serviços, até relações externas com clientes e fornecedores.

2. Referencial Teórico

O referencial teórico terá foco nos conceitos originais desenvolvidos por Abraham Maslow e suas relações com a administração, seguido das principais colaborações e críticas de outros autores e por fim algumas aplicações em empresas modernas.

2.1 *Maslow enquanto motivação e personalidade*

Destoando de visões simplistas sobre necessidades isoladas, Maslow desenvolveu uma abordagem holística e dinâmica sobre a motivação humana. O autor propõe que as necessidades humanas formam uma hierarquia de prepotência, onde algumas necessidades básicas precisam ser razoavelmente satisfeitas para que outras surjam como motivadoras ativas [7].

A hierarquia se divide em 5 níveis organizadas em ordem crescente de complexidade e desenvolvimento tendo como base as necessidades fisiológicas, e nos níveis seguintes respectivamente, as de segurança, de amor e pertencimento, de estima e de autorrealização [8].

Sobre a aplicação no ambiente de trabalho, Oliveira e Silva [9] tem contribuições sobre o uso da teoria de Maslow. Trazendo assim abordagens úteis para cada área das necessidades. Começando pela base, o ambiente de trabalho deve garantir condições mínimas para atender as necessidades fisiológicas.

Seguindo a lógica proposta por Maslow, suprir a necessidade de estrutura, ordem e lei, entre outros fatores dão sensação de segurança. Sendo assim o indivíduo terá os dois primeiros níveis da hierarquia satisfeitos [7]. Quanto às necessidades posteriores (sociais, de estima e de autorrealização) relativas ao desejo de pertencer a grupos sociais, manter relacionamentos afetivos, desejo de reconhecimento e valorização pessoal. Os líderes podem fomentar equipes coesas e motivadas através de certas atitudes. Atitudes que promovem momentos fraternos de convívio entre colaboradores e familiares, ações que visam valorizar e investir no material humano da organização, tais como planos de carreira e desenvolvimento profissional, são iniciativas que favorecem tal cenário. [6]

Segundo Maslow essa hierarquia não é rígida, varia de acordo com cada indivíduo. Assim não necessitando ser totalmente satisfeita antes de outra emergirem ou até mesmo em alguns casos avançando apenas quando completamente satisfeita. [7] Ao longo da sua carreira, Maslow desenvolveu outras teorias que se tornaram a base da Psicologia Humanista, no entanto o trabalho de maior destaque foi a Teoria das Necessidades Humanas, a importância de tal teoria também proporciona uma reflexão sobre os propósitos de vida de cada um de maneira geral. [9]

A proposta de Maslow era de uma teoria que pudesse mesclar os aspectos como um todo (pessoais e profissionais), mostrando o que cada indivíduo precisa para ser feliz e permitindo analisar fatores que fazem o colaborador buscar permanecer na organização, além de servir de base para a compreensão do ser inserido na sociedade. [10]

Apesar do impacto e relevância da teoria, alguns críticos afirmam que a hierarquia de necessidades de Maslow tem limitações culturais e individuais. Assim, a teoria foi atualizada por outros autores ao longo do tempo, com abordagens mais detalhadas.

2.2 Críticas a teoria de Maslow

Vista como simplista para explicar toda complexidade humana, não considerando motivações inconscientes e influências ambientais que afetam o comportamento a teoria das necessidades de Maslow foi repensada por grandes nomes ao longo do tempo como Herzberg, Victor Vroom, Atkison, entre outros.

Trazendo uma perspectiva complementar em 1959, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg [11] busca explicar os elementos que influenciam a satisfação e insatisfação dos trabalhadores no ambiente organizacional. Herzberg identificou que a motivação profissional não depende apenas da presença de fatores positivos, mas também da ausência de fatores negativos, distinguindo, portanto, dois grupos determinantes: higiênicos e motivacionais.

Enquanto isso Vroom [6] sugere uma abordagem mais racional através da Teoria da Expectância. Vroom propõe que a motivação depende das expectativas que uma pessoa tem em relação ao esforço e aos resultados. Sendo determinada por três componentes: Expectativa, Instrumentalidade e Valência. Assim a motivação surge a partir da percepção das consequências e não de uma hierarquia rígida, como na teoria de Maslow. O foco é que a pessoa deve desejar o resultado para se motivar.

Outro ponto de vista foi a teoria da Autodeterminação, (Self-Determination Theory –SDT), proposta por Ryan e Deci [12] em 1985, revisada em 2000 que se concentra em três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. Além de dar ênfase nos fatores externos que influenciam no âmbito interno.

David McClelland [13] também identifica três necessidades que motivam o comportamento humano, sendo assim, Realização, Poder e Filiação. Essas necessidades são adquiridas ao longo da vida e variam de pessoa para pessoa, diferentemente da visão hierárquica de Maslow, tendo em vista as propostas identificadas, o trabalho recebeu o título de Teoria das Necessidades Adquiridas.

Reformulando a visão de Maslow a teoria ERG de Alderfer [6] agrupa as necessidades em três categorias: Existência, Relação e Crescimento. Alderfer acredita que essas necessidades não precisam ser satisfeitas em uma ordem específica e introduz o conceito de “frustração regressão”, onde a frustração em uma necessidade superior pode fazer a pessoa voltar a focar em necessidades inferiores.

Trazendo uma visão mais sociologica Mayo [14] também contribuiu através dos experimentos Hawthorne, onde demonstrou que não só fatores financeiros, como também sociais e o bem-estar emocional são cruciais para a produtividade. Um ponto de vista mais psicologico foi proposto por Skinner [15] através do behaviorismo e sua teoria do condicionamento operante. Skinner tem um foco maior no comportamento em termos gerais e sua influência no individuo como pessoa.

Observa-se, neste caso que as teorias supracitadas dão margem a outras análises e reflexões, no entanto, é importante ressaltar que o uso em conjunto de tais teorias vem se mostrando benéfico para as empresas de modo geral e a seguir serão vistos dois casos práticos.

2.3 Aplicação de Maslow em empresas

Apesar das críticas, a teoria influenciou vários outros trabalhos. No ambiente corporativo pesquisas mostram [1, 11] que colaboradores que têm suas necessidades básicas atendidas tendem a apresentar maior engajamento e satisfação, confirmando a importância da hierarquia proposta.

Na administração moderna a gestão humanizada e participativa vem tomando a cada momento mais e mais espaço no meio corporativo. Anteriormente as preocupações que tangiam apenas modificações institucionais, legislativas e contratuais com relações de trabalho, no momento atual em um cenário de crise tem seu maior foco alterado para questões de desenvolvimento dos seus colaboradores como recursos disponíveis. [16]

A gestão humanizada e participativa quando bem formuladas e executadas tornam-se um diferencial contra organizações que ignoram tais fatores. O colaborador tende a sentir que faz parte de algo maior, motivando-o ainda mais. Sendo assim o colaborador tem a tendência de produzir resultados melhores em termos gerais. [17]

Outra abordagem eficiente é o uso da gestão participativa visando reduzir conflitos e conscientizar a equipe sobre as devidas posturas no ambiente laboral. Tais procedimentos visam a melhoria do ambiente interno, aumentando a satisfação dos colaboradores e por consequência trazendo melhor qualidade aos produtos e serviços. [18]

Como dito anteriormente a teoria de Maslow [7] unida com práticas e procedimentos de outros autores incluindo a gestão participativa e humanizada produzem bons resultados em termos gerais. O estudo de caso realizado por Bonfim [19], traz à tona a aplicabilidade de tais ferramentas em pequenas empresas e enfatiza a importância do diálogo para manter colaboradores motivados e reverter o quadro dos desmotivados.

Agindo como catalisadora do desenvolvimento organizacional pelo fato de alinhar os objetivos institucionais às necessidades humanas, tornando os ambientes de trabalho saudáveis, inclusivos e produtivos, a gestão de pessoas tem se mostrado fundamental para qualquer empresa. Tais benefícios ao longo prazo afetam drasticamente a saúde de uma organização. [20]

Tanto a gestão humanizada quanto a participativa foram diretamente influenciadas pela teoria das necessidades de Maslow. Mesmo que atualmente a teoria não seja utilizada isoladamente no ambiente de trabalho é possível reconhecer seu valor e aplicabilidade ainda que de forma limitada (sendo também criticada e reformulada por outros autores) em tais gestões. [8, 9, 21]

A gestão humanizada apresenta os colaboradores como indivíduos que tem necessidades sociais, psicológicas e emocionais. Promovendo um ambiente harmônico e de resultados, por consequência promove também a empatia, valoriza as características individuais do colaborados e permite equilibrar a produtividade com a qualidade de vida do trabalhador. [22]

3. Resultados e Discussão

3.1 Procedimentos Metodológicos

Os processos metodológicos do estudo apresentado envolvem enquanto técnica a bibliográfica, enquanto abordagem é qualiquantitativa. Para os objetivos técnicos a pesquisa é exploratória.

A pesquisa em questão é de cunho bibliográfico, Severino [23] traz a definição de pesquisa bibliográfica como aquela que se realiza através de pesquisas e registros anteriores disponíveis e devidamente catalogados por meio de materiais impressos, tais como livros e artigos. Assim sendo, os dados utilizados e suas teorias já foram trabalhados por outros pesquisadores.

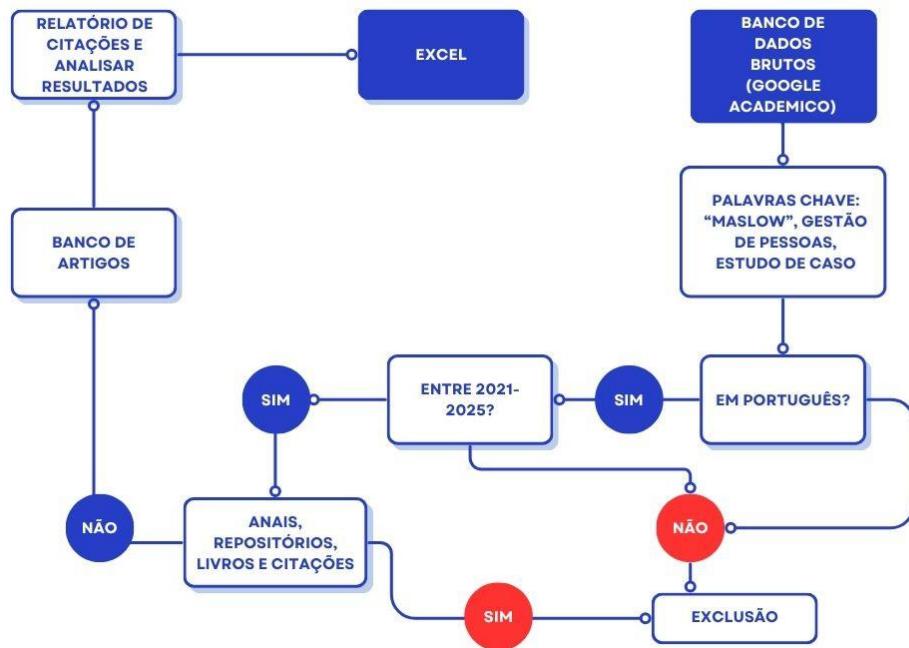
A abordagem técnica sugerida para o desenvolvimento do documento envolve a pesquisa qualiquantitativa. O termo “qualiquantitativo” surge da junção de qualitativo e quantitativo. Segundo Gil [24], pesquisa qualitativa é aquela que depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que norteiam o estudo. Podendo ser definido como um processo que envolve a redução dos dados coletados e sua classificação a partir de características específicas e a interpretação seguida do relatório sobre tais dados. Enquanto a quantitativa utiliza-se do emprego de quantificação e estatística tanto na obtenção quanto no tratamento dos dados.

Ainda sobre os procedimentos metodológicos, no que tange aos objetivos, a pesquisa mantém um caráter exploratório. Visando obter resultados sob uma ótica bibliográfica, sendo necessário emergir em pesquisas sobre o tema de interesse. [25]

Deste modo, escolheu-se o Google Acadêmico como base referência. A escolha foi motivada pelo fato de ser uma base científica ampla, gratuita e de fácil intuição, além do recebimento de pesquisas acadêmicas em pares, duplo cegos ou não. Além disso, a presença de livros e outros materiais científicos fazem da base uma grande ponte entre o pesquisador e pesquisa [26].

Portanto, para obtenção dos resultados necessários, optou-se pelas palavras chaves “MASLOW”, gestão de pessoas e estudo de caso, nos anos de 2021 a 2025 em intervalo temporal e por ordem de relevância dos documentos. Para critérios de inclusão optou-se por pesquisas em língua portuguesa, enquanto, os critérios de exclusões envolvem o critério linguístico e econômico, uma vez que não foram coletados artigos que cobram para o acesso, além da exclusão de documentos oriundos de anais, repositórios, livros e citações devido ao rigor acadêmico.

Deste modo, no Google Acadêmico e com as palavras chaves definidas, percorreu-se da página 1 à página 13, coletando 130 documentos, destes utilizando apenas 27 artigos devido a presença dos mesmos em revistas acadêmicas. A Figura 1 demonstra o passo a passo documentado dos processos metodológicos.



Observa-se na figura 1 o processo percorrido para a obtenção dos documentos utilizados na pesquisa e seus critérios de inclusão e exclusão. Começando pela entrada das palavras-chaves no banco de dados, filtragem por idioma, data e categoria científica. Após isso inicia-se a coleta dos documentos e sua devida catalogação através do Excel.

4. Resultados e Discussão

Entende-se que a capacidade de replicabilidade dos procedimentos metodológicos entregam credibilidade ao estudo apresentado e traz força ao documento. Portanto os resultados apresentados seguem com similaridade os processos metodológicos supracitados. Desta maneira, a Tabela 1 são as informações dos artigos coletados na pesquisa.

Tabela 1 – Resultados para o desenvolvimento da discussão

Autores	Título	Ano	Metodologia
Rodrigues, et al	Influência dos perfis de liderança na motivação das equipes: estudo de caso na empresa Nutripar ltda.	2025	Estudo de Caso
da Silva, et al	A evolução da gestão de pessoas: explorando o conceito de RH 3.0 a partir de um estudo de caso brasileiro	2024	Estudo de Caso

de Menezes, et al	Estratégias de gestão de pessoas na gerência de endemias de Eirunepé: impactos no treinamento e motivação no trabalho.	2025	Estudo de Caso
São Mateus, E. M	Como avaliar a motivação dos colaboradores de uma instituição de ensino: um estudo de caso na EMEF Guriri.	2021	Estudo de Caso
dos Santos Pedrosa, et al.	A gestão de pessoas como estratégia para retenção de talentos no setor de bares e restaurantes: um estudo de caso na Cachaçaria do Dedé	2025	Estudo de Caso
dos Reis e Rodrigues Sadrudin	A gestão de pessoas nas organizações estudo de caso da luz dos pastorinhos. Estudo de caso da Luz dos Pastorinhos.	2022	Estudo de Caso
Farias e Vieira Guimarães	Comportamento organizacional e gestão de pessoas na construção civil	2023	Estudo de Caso
da Silva Bandeira, et al	Análise dos fatores motivacionais em uma empresa do agronegócio: estudo de caso na Agroindústria Coradini alimentos em Bage/RS	2022	Estudo de Caso
Mansoni e Meira	Diagnóstico do planejamento estratégico em gestão de pessoas no instituto federal do Rio Grande do Sul– IFRS.	2022	Estudo de Caso
Meirelles	Uma análise da forma como a gestão horizontal contribui para a motivação dos colaboradores: o caso Google.	2021	Estudo de Caso
da Silva Soares e Vides da Silva	Significados do trabalho e motivação: um estudo de caso entre professores de uma escola pública em Manaus	2022	Estudo de Caso
Silva, et al	Fatores intrínsecos e extrínsecos: um estudo de caso de uma empresa pertencente à indústria de compensados no sudeste do Pará	2021	Estudo de Caso
Bentes Kato	Estudo do clima organizacional no meio hospitalar: um estudo de caso em um hospital de alta complexidade	2024	Estudo de Caso
Magalhães, et al	Endomarketing e comunicação interna na pizzaria a receita para uma equipe mais engajada: um estudo de caso na "The Pizza Place"	2024	Estudo de Caso
Silva	Ensaio teórico sobre os desafios da gestão de pessoas no serviço público: como manter o funcionário motivado?	2021	Estudo de Caso
de Albuquerque, et al.	Motivação ambiente de trabalho - Um estudo de casos na Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Dianópolis (APAE)	2021	Estudo de Caso

de Lima e Farias da Silva	Importância da Motivação para a Satisfação dos Colaboradores e Crescimento Organizacional: um estudo com Funcionários de Empresas situadas na Cidade de Vitória de Santo Antão (PE)	2021	Estudo de Caso
de Jesus e Maciel Faria.	Desmotivação como consequência de aspectos negativos: um estudo de caso em uma contabilidade de Brasilândia de minas	2021	Estudo de Caso
Oliveira, et al	Resultados da pesquisa nacional sobre valorização dos profissionais de segurança pública 2022 sob a ótica da gestão motivacional aplicada à PCMG.	2024	Estudo de Caso
Marzzari	O planejamento estratégico e as teorias motivacionais auxiliam na construção de uma empresa de valor: estudo de caso na empresa Meta Serviços de Informática S/A	2023	Estudo de Caso
Strohm e Machado	Qualidade de vida no trabalho: estudo de caso na empresa Schender produtos alimentícios Itdta	2023	Estudo de Caso
de Souza	Estudo de caso: Foco motivacional dos colaboradores da empresa x	2021	Estudo de Caso
Missiaggia, et al	Aplicação do guia PMBOK em empresas rurais: estratégias para otimização da gestão de projetos e gestão com pessoas	2025	Estudo de Caso
Callefi, et al	Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work	2021	Estudo de Caso
Silva, et al	A satisfação dos clientes internos e a produtividade: estudo de caso na Carrara indústria	2024	Estudo de Caso
de Andrade, et al	Gestão participativa e motivação em espaços pedagógicos	2022	Estudo de Caso
Bezerra e Cavalcante	Análise do caso “Restaurante Sabor de Casa	2024	Estudo de Caso
Viana, et al	A motivação no setor público: o caso dos professores do ensino fundamental do município de Três Rios (RJ)	2023	Estudo de Caso
Sapala	A estratégia da motivação e retenção dos profissionais de saúde: caso da direcção provincial de saúde de Nampula-Moçambique	2024	Estudo de Caso

Observa-se que a tabela contém informações sobre autores, título, ano e metodologia seguida. Tais informações servirão para as entradas analíticas via resultados e discussão.

Para melhor compreensão e análise os resultados foram divididos e classificados de acordo com suas

respectivas áreas. A primeira delas a indústria e a segunda à alimentação, um dos documentos trata sobre a agroindústria. Tal caso poderia estar nas duas classificações, porém pela magnitude da empresa comparada aos outros documentos (restaurantes, lanchonetes e afins) optou-se por deixar no primeiro caso. Relativo ao setor industrial houve o retorno de 5 (cinco) documentos.

O primeiro resultado analisado compara diferentes perfis de liderança e suas influências em seus colaboradores. Abordando teorias motivacionais que procuram atender as necessidades do colaborador assim trazendo um ambiente mais satisfatório e que impeça que a organização perca para concorrência. [27]

Usando esse estudo é possível frisar a importância do líder no ambiente, o artigo teve o trabalho de investigar diferentes perfis de liderança na Nutripar e como eles influenciam na motivação das equipes conforme os respectivos perfis. Os que mais se destacaram foram o perfil liberal e o perfil democrático, havendo um empate técnico entre eles, as equipes ficaram divididas entre um estilo liberal em que dá total liberdade para a equipe agir e o estilo democrático, onde dá ordens que a equipe concorda em seguir.[27]

O estudo concluiu que embora os perfis de liderança influenciem sobre a motivação nos colaboradores ele não é um fator dominante. Os resultados mostram que mesmo com diferentes tipos de líderes, o mais importante é como esses liderados reagem a liderança influenciando na sua própria motivação tanto quanto os próprios líderes.

Enquanto o trabalho de Silva [28] tem como objetivo saber as motivações de satisfação de seus funcionários, esta pesquisa usa como base a teoria das necessidades básicas de Maslow e a motivação de Herzberg. Em uma pesquisa realizada com 67 funcionários, foi possível observar que o fator estabilidade no trabalho é a principal motivação para os colaboradores e os fatores básicos da teoria de Maslow foram fundamentais para manter o nível de insatisfação baixa dentro da empresa. Tal conclusão em nada afetou o estudo anterior por não analisar a ótica da liderança.

Apesar de utilizar Maslow em seu referencial teórico o estudo realizado na Carrara indústria não traz dados que relacionem a teoria das necessidades humanas com a motivação no trabalho. O estudo de caso focou na relação expectativa x realidade utilizando a teoria das necessidades como uma ferramenta para atender às necessidades dos clientes ao invés do foco nos colaboradores. Fugindo assim da proposta inicial do presente trabalho.[29]

Destoando do tema central e focando na gestão de projetos, mesmo com o plano de fundo superficial sobre algumas teorias motivacionais, o trabalho de Missiaggia [30] será desconsiderado para fins posteriores. Em todo o documento há apenas um tópico definindo o que é gestão de pessoas, trazendo informações já citadas em outros documentos.

Complementando Silva [28], Silva [31] diz que os colaboradores demonstram maior busca pelas necessidades de autorrealização. Foi considerado um complemento ao invés de uma discordância pelo fato do estudo apresentar uma empresa que já atende todas as necessidades básicas e após tal satisfação os colaboradores buscam o nível de autorrealização, enquanto o estudo de Silva [28] não aborda nem diz claramente se a fabrica de compensados satisfazem tais necessidades.

Sendo assim pode-se considerar que seriam as necessidades posteriores a satisfação de tais necessidades. Concluiu-se também que esta pesquisa proporcionou maior motivação entre os colaboradores que buscam a autorrealização, os colaboradores demonstram que tem vontade de mais autonomia e mais liberdade no ambiente de trabalho e com implemento de tais fatores o desempenho tende a melhorar, concordando com a teoria inicial de Maslow.[31]

Ao que tange o setor de alimentação houve quatro retornos. Começando com o estudo de caso realizado por Santos Pedrosa [32] que aborda diagnósticos organizacionais que impedem um maior rendimento e desenvolvimento da empresa. O fator predominante o baixo rendimento é a alta rotatividade de funcionários, que impacta diretamente nos custos da empresa gerando um desafio para a sustentabilidade da empresa.

Com o objetivo de resolver o problema com rotatividade na Cachaçaria do Dedé através da análise de dados e informações, foram identificados os problemas que atingem diretamente no problema da alta

rotatividade. São eles as remunerações, clima organizacional e carga horaria. No entanto apesar da proposta inicial a empresa foi pouco utilizada, enquanto o trabalho apresenta um referencial teórico mais robusto que o próprio estudo de caso. Apesar disso o estudo traz a ótica das consequências da insatisfação de tais fatores, onde outros estudos focam apenas na satisfação. [32]

Analizando a qualidade de vida no trabalho, o estudo realizado na empresa Schender produtos alimentícios LTDA identificou de uma maneira geral que os índices são satisfatórios. No entanto é possível melhorar em alguns outros aspectos. A falta de comunicação da diretoria com os seus colaboradores, a falta de vagas para PCD, também a falta de comunicação entre os próprios colaboradores foram apontados como fatores negativos pelo estudo. A ausência de tais fatores se mostram negativos ao atender às necessidades sociais. [33]

A análise de caso que Bezerra [34] realizou no Restaurante sabor de Casa, diz respeito a administração de uma pequena empresa familiar. Revelando a tensão entre o fundador e o seu sucessor cujo as ideias de ambas são diferentes. O estudo aborda dois pontos de vista um mais conservador e outro mais inovador, criando divergências onde o desafio é equilibrar a inovação com o tradicional.

Essas tensões podem influenciar entre as políticas de recursos humanos, impactando nos funcionários e consequentemente no desempenho. É visto que se torna necessário implantar um conjunto de estratégias e gestão de pessoas, profissionalizar a gestão e melhorar a comunicação, motivar funcionários, aumentar a produtividade e desenvolver talentos.

Para que essa melhora aconteça em curto prazo o estudo sugere que todos os funcionários estejam atualizados. Melhorias básicas nas condições de trabalho, a criação de canais de comunicação para promover o restaurante e o investimento em um programa de liderança. Apresentando assim o mesmo problema que Schender relativos à comunicação e seus fatores sociais. Visando elevar as estratégias de marketing, sendo uma ferramenta estratégica para promover a pizzaria e motivar os funcionários melhorando a comunicação interna. A pesquisa propõe planos de solução estratégicos, este projeto surgiu depois de um levantamento no qual identificou a área mais crítica, observando a ineficiência da comunicação interna no RH. O estudo concluiu que a comunicação interna pode ser utilizada como ferramenta para promover a motivação entre os funcionários, para melhorar o RH. Lidando assim com o mesmo problema e apresentando soluções semelhantes aos dois documentos anteriores. [35]

Após a análise dos dois primeiros setores, houve a separação dos documentos que abordam a Saúde, Educação e elementos da Gestão Pública. Alguns documentos tratam tanto da gestão pública como da Saúde ou da Educação.

Começando pela Saúde com o estudo de caso realizado por Sapala [36] em Moçambique que tomou como foco estratégias por parte da gestão hospitalar com o objetivo de motivar e reter colaboradores. Dando ênfase na progressão de carreiras, o estudo segmentou e classificou os respondentes antes de analisar as respostas. Após a coleta de dados os pesquisadores relacionaram as respostas com as teorias motivacionais.

Tal ação trouxe para a discussão pontos válidos de observações posteriores, como por exemplo o motivo dos colaboradores buscarem formações acadêmicas. Segundo o mesmo, 56% dos entrevistados dizem ter se formado para o desenvolvimento pessoal, 31% outros motivos e apenas 13% pelo aumento de salário. [36]

Podendo assim notar que a maioria foi motivada pelas necessidades de autorrealização. Tais informações unidas com outras técnicas enriquecem o debate sobre a aplicabilidade de tais teorias. Além disso o estudo demonstra a relação dos perfis de liderança e a motivação dos subordinados e como tal relação se torna um diferencial competitivo já que outras variáveis são facilmente imitáveis. [36]

Tal estudo é benéfico para a discussão ao apontar a relação entre os níveis de necessidades apontados por Maslow [7] e outros teóricos [6,11,12,13,14] com os índices da profissão em si. Tirando do achismo fatos como “O que leva alguém já formado como médico a buscar especializações?” o senso comum é capaz de apontar motivos, porém sem quantificar qual pesa mais. Tal documento trouxe com dados estatísticos o peso de tais situações naquele recorte da sociedade podendo servir de ponto de partida para estudos posteriores. O

ponto de vista abordado com tal profundidade em outros trabalhos foi apenas citado superficialmente ou em alguns casos nem isso.

Adotando uma abordagem focada no clima organizacional Bentes Kato [37] analisou através de questionários em um ambiente de introdução de uma nova tecnologia e como a nova tecnologia e o clima organizacional afetam os colaboradores. O estudo abrange os setores de engenharia clínica, Recursos Humanos, Manutenção, Farmácia e Almoxarifado. O questionário abordou desde temas como ambiente e materiais de trabalho até o relacionamento entre colaboradores, liberdade e possibilidade de crescimento. Em sua conclusão os pesquisadores destacaram que um dos pontos de maior atenção é relativo ao ambiente físico e materiais de apoio que tem faltado. Como foi possível observar anteriormente a presença de tais fatores não geram motivação extra, porém a falta causa insatisfação.

Outros pontos destacados na pesquisa foi a falta de oportunidade de crescimento e questões salariais. Tais pontos afetam diretamente a motivação do colaborador, corroborando o que documentos anteriores afirmam sobre a satisfação das necessidades básicas e sua relação com fatores motivacionais.

Em Lisboa, o caso da Luz dos pastorinhos é um exemplo de empresa onde há um gestor que conhece a importância de fatores supracitados, porém que não implementou corretamente na organização. Reis [38] trouxe definições importantes sobre o que é gestão de pessoas e recursos humanos. Além de pontuar sobre as práticas de gestão de pessoas trazendo conceitos importantes para a área como análise, descrição e qualificação de funções, recrutamento e seleção, acolhimento e integração, sistemas de recompensas, avaliação de gestão de desempenho, formação e desenvolvimento, desenvolvimento de carreira, gestão de conflitos.

Ao fim, concluíram sobre a importância dos vários fatores que a gestão falhou em implementar apesar do gestor saber da devida importância. Observou-se também a falta de um departamento voltado para a gestão de pessoas. O estudo também pontuou fatores positivos da empresa, tais como funções claramente definidas. A análise do documento foi benéfica para a presente discussão ao trazer de maneira robusta vários pontos que outros estudos desconsideraram, apesar de não citar explicitamente a teoria de Maslow, o estudo ainda assim apresenta a importância de ter funcionários motivados para a organização.

Colaborando com a diversidade intelectual, trazendo uma perspectiva de uma região com características socioeconômicas e geográficas desafiadoras. Abordando mais um órgão de saúde pública e chegando em conclusões semelhantes às de documentos anteriores e posteriores. Menezes [39] aponta que os fatores que mais influenciam na motivação tangem as questões dos salários e reconhecimento. Tal conclusão demonstra que apesar das condições desafiadoras os fatores não mudam, apenas tornam-se mais sensíveis.

Trazendo um ponto de vista pouco explorado que é o quanto um cenário desafiador afeta tais fatores. Através de questionários os pesquisadores puderam observar que afeta positiva e negativamente na motivação dos funcionários. Infelizmente o estudo não é conclusivo sobre a intensidade da mudança de tais fatores motivacionais mediante o ambiente desafiador. O trabalho aborda também questões como a capacitação contínua, o treinamento oferecido pela instituição e como tais práticas são vistas pelos colaboradores.

No âmbito educacional os resultados do banco de dados trouxeram seis documentos, dos quais estão presentes organizações públicas e privadas. Tais documentos tornam a evidenciar a importância da presença de fatores higiênicos mesmo em funções e áreas já consideradas autorrealizadoras. Uma escola pública em Manaus expõe que os trabalhadores constituem o recurso mais valioso em uma organização. Por isso fatores como valores, elementos motivadores e os sentidos do trabalho afetam tanto no resultado final. Utilizando como base teórica as teorias de Maslow, de McGregor e Herzberg. Os pesquisadores realizaram um trabalho de natureza quantitativa por meio de técnicas estatísticas simples ou complexas com maiores na seção de procedimentos metodológicos. [40]

De acordo com os dados coletados puderam constatar a validade prática de alguns trabalhos teóricos de outros autores anteriores. Foi possível identificar que os professores mais valorizam fatores como a sobrevivência pessoal e familiar, autoexpressão e realização pessoal. Foi identificado também que nos três horários a escola é pouco vista como um ambiente desgastante e desumano. Outro ponto observado é que nos

três turnos os professores têm grandes expectativas relativas à responsabilidade, independência, recompensa econômica e autoexpressão.

A pesquisa também concluiu que naquela organização especificamente tem-se o turno vespertino como o mais motivado. Mesmo com o empecilho da impossibilidade da participação de todos os professores da escola, o estudo de caso ainda se mostra útil ao apontar os fatores que mais influenciam em tal setor da sociedade. Mansoni [41] no IFRS traz em seu referencial teórico conceitos e definições sobre o planejamento estratégico e suas fases de implementação, a gestão de pessoas na administração pública e teorias motivacionais. Relativo ao estudo empírico foram utilizados questionários como técnicas de coleta de dados.

O questionário abordava fatores higiênicos e motivacionais de maneira superficial. Os respondentes classificavam o quanto gostavam ou não da instituição, porém não houve oportunidade de mostrar o que agradava ou não. Sendo assim, se um respondente não gostasse de uma máquina de café e baixasse dois pontos na avaliação do ambiente, seria possível saber que o ambiente não é perfeito, mas não em que melhorar.

O estudo tomou como base as teorias das necessidades humanas e a dos dois fatores para o foco do formulário. Quanto a aplicabilidade o estudo mostrou resultados quando tais fatores são atendidos, porém faltou profundidade sobre como são atendidos. Em sua conclusão é dada a sugestão para novos estudos serem realizados em outras instituições com o objetivo de aumentar a amostragem, entretanto aumentar a amostragem sem aprofundar tais temas pode não ser benéfico para estudos posteriores.

Enquanto os dois documentos anteriores focam no atendimento das necessidades como fatores motivadores, em outra perspectiva tem-se a gestão participativa. Inicialmente evidenciando a falta de estudos vinculando a motivação com gestões participativas, ainda mais no recorte de ambientes pedagógicos e realizando um estudo de caso com apenas três participantes em um espaço pedagógico. Andrade [42] Apesar da mínima quantidade de participantes foi possível diagnosticar determinados pontos da organização.

A partir do momento em que apenas um dos três participantes, que é o gestor, consegue responder a maioria das perguntas e os outros dois não fazem ideia do que responder. Torna-se evidente que a gestão participativa ou não foi implementada ou foi implementada de forma errônea. Frente aos dados além da conclusão anterior, os pesquisadores conseguiram apontar a relação entre participar de um processo decisório e as necessidades sociais e de estima. Tais conclusões trazem novas perspectivas para o debate motivacional que os documentos anteriores sobre o setor educacional não abordaram.

O estudo de caso da EMEF Guriri apesar de trazer importantes definições sobre a administração pública e teorias motivacionais. O foco do trabalho que deveria ser o estudo de caso em si, se tornou apenas um plano de fundo sendo conduzido de maneira rudimentar [43]. Tal pesquisa não citou quantos indivíduos foram entrevistados. Além de opções formuladas de maneira errônea, como por exemplo a figura 2. Ainda era notável a falta de domínio do idioma nativo por parte do autor, sendo bem explícita, não só na ortografia quanto na gramática. Devido a tantos fatores negativos o estudo foi desconsiderado para fins posteriores. [43]

Focando na desmotivação dos professores, desta vez com uma amostragem de 589 servidores públicos foi o estudo por Viana [44] em Três Rios (RJ). Tomando como base teorias motivacionais de diversos autores e relacionando com o plano de carreiras, cargos e salários (PCCS) do município. Os autores puderam apontar como tais fatores básicos influenciam no rendimento do setor educacional público municipal.

Através de questionários online os pesquisadores conseguiram observar a discrepância entre a perspectiva e o ideal esperado pelos servidores e a realidade entregue pela gestão pública, dados que outros documentos não apontaram. Evidenciando como a falta de tais fatores afetam diretamente no rendimento de servidores desmotivados. Albuquerque [45] destaca que alguns colaboradores não estão satisfeitos com seu piso salarial e possuem divergências entre seus colegas de profissão, mas que se mostram satisfeitos com o trabalho exercido. Tais conclusões são semelhantes às de documentos anteriores que mostram as escolas não são vistas como ambientes desumanos nem desgastantes.

Trazendo ao âmbito da segurança pública, a pesquisa nacional sobre valorização dos profissionais de segurança pública, focando na Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG) sob a visão das teorias propostas por

Maslow e Herzberg. O estudo sugere que a motivação tende a aumentar com a idade e o tempo de serviço e a vulnerabilidade ao burnout diminui com o tempo na instituição. Também argumenta que a remuneração não é um fator motivacional, porém pode gerar insatisfação, reafirmando conclusões anteriores. [46]

Percebe-se também que os maiores vencimentos são oferecidos a cargos de liderança o que pode influenciar positivamente na motivação. É destacado também uma piora significativa na motivação após 5 anos na instituição, seguida por uma baixa melhoria até os 25 anos de trabalho. Contudo, sem um estudo mais detalhado acerca do assunto, não é possível dar um diagnóstico real da desmotivação dos servidores da PCMG. [46]

Levando para a área da construção civil, Farias [47] conduziu um estudo de caso em que considerou uma empresa do ramo de hidráulica e elétrica. Utilizando um questionário considerando 5 esferas para análise: biológica/fisiológica, psicológica/comportamental, sociológica/racional, econômica/política e ambiental/organizacional. É evidente a necessidade de implementar mudanças em sua estrutura, padronizar e melhorar seus processos internos, destacando de fato a relevância de descentralizar a hierarquia e delegar tarefas baseada nas qualificações dos colaboradores. A liderança é primordial para manter e criar um ambiente organizacional respeitoso e produtivo. Concordando com o que Rodrigues [27] diz sobre a influencia da liderança.

O questionário também evidencia diversos problemas no âmbito da organização sejam eles, salariais, gestão de benefícios e condições de trabalho além de apresentar sugestões por parte dos colaboradores, mas o autor do estudo se atém apenas a resumir a resolução em problemas internos e hierárquicos sem detalhar tais resolutivas de forma mais clara e abrangente.

No âmbito da contabilidade, uma empresa localizada em Brasilândia de Minas, situada no norte de Minas Gerais foi objeto de estudo. Onde foram analisados dados sobre o nível de satisfação e produtividade dos colaboradores durante cinco anos. Tal pesquisa mostrou que a empresa não possui um investimento em benefícios essenciais, como por exemplo, vale transporte, alimentação e saúde. Além de não repassar feedbacks para seus colaboradores sobre suas atribuições dentro da empresa, influenciando consideravelmente no clima organizacional. [48]

Apesar do baixo quantitativo de entrevistados, o autor traz validas sugestões sobre a implantação da gestão participativa para melhorar o entrosamento entre a equipe e criar um ambiente propicio a expressar suas criações, opiniões e críticas possibilitando um ambiente acolhedor incentivando o colaborador a desempenhar suas atribuições com melhor desempenho.

Marzzari [49], na empresa Meta Serviços de Informática S/A, ressalta que a administração moderna exige que as empresas estejam preparadas para as mudanças no mercado. Indagando que a motivação humana vai além de fatores financeiros sendo impulsionada por outros fatores. Embora no estudo se mencione a realização de entrevistas, no decorrer da leitura não foi constatado tais resultados como os número de entrevistados, tipo de perguntas, nem gráficos para melhor análise dos dados. Deixando assim de apresentar um entendimento direto por parte dos colaboradores, além disso, utilizam as teorias de Maslow e Herzberg, mas sem aprofundar o modo de como elas são utilizadas no contexto. Por tanto o estudo não trouxe apoio relevante para o presente trabalho.

Enquanto, Souza [50] na empresa X, uma agência de publicidade, traz um estudo melhor estruturado, buscando localizar deficiências motivacionais internas e propor melhorias em sua cultura organizacional. Apontou que 61,5% dos entrevistados dizem que a falta de comunicação é o que atrapalha em seu rendimento e 76,9% afirmam que estão contentes com a remuneração mensal. Já sobre a liberdade que os líderes dão, 76,9% dizem que seus superiores dão livre acesso para receber críticas, elogios ou ideias, 15,4% sentem que suas opiniões não são levadas em consideração e 7,7% não tem opinião sobre esse aspecto. Mesmo com os empecilhos, 100% afirmam que se sentem realizados profissionalmente.[50]

Tornando evidente que a empresa X precisa aprimorar a sua comunicação interna, oferecer mais oportunidades de crescimento e reconhecimento entre seus colaboradores e implementar um programa

sucessivo de endomarketing para aumentar a motivação e consequentemente, os resultados da organização. Apesar do estudo sugerir tais soluções, não são apresentados planos de ação detalhados ou estratégias de modo concreto para a implementação dessas soluções, permanecendo em um nível mais teórico e sugestivo, sendo um ponto negativo frente outros documentos e estudos anteriores.

Alguns documentos retornados pela base de dados trazem estudos de casos de regiões ao invés de uma única empresa ou até mesmo uma empresa que lida com várias outras. Para melhor comparação tais estudos foram separados e analisados por último.

A pesquisa que aborda o Great Place to Work tem como objetivo entender a relação entre motivação e satisfação dos colaboradores e as estratégicas competitivas dos recursos humanos. Analisando a forma de avaliação do Great Place to Work para outras organizações. Observa-se que quando uma empresa implementa as teorias citadas anteriormente há uma tendência de melhoria no desempenho dos colaboradores devido ao aumento da motivação. Outro ponto levantado sobre o Great Place to Work manifesta-se pelo aspecto da vantagem competitiva em recursos humanos sobre a gestão da cultura organizacional, principalmente entre a chefia e os subordinados. Quanto a motivação, o item que mais se relaciona com as vantagens competitivas é a necessidade de relacionamento por parte dos colaboradores. Concordando com dados apresentados anteriormente [51].

Abordando uma nova ideia, explorando o conceito de RH 3.0, da Silva [52] foge do comum apresentado por autores supracitados ao longo do trabalho. Revelando que 45,45% das empresas do estudo em Matão (SP) possuem um departamento de recursos humanos formal. Evidencia também a carência de investimentos correntes em atualizações tecnológicas e inovações em RH, podendo comprometer a competitividade e o desenvolvimento estratégico. Além disso, a grande maioria das empresas, cerca de 72,73%, não tem conhecimento no modelo de RH 3.0 mesmo sabendo que precisam investir em novas tecnologias e capacitação de seus colaboradores.

Apesar de ser o único resultado que trata do conceito de RH 3.0, o autor colaborou com a discussão ao trazer novas ideias quanto ao aperfeiçoamento nesse cenário de exacerbadas evoluções. Deixando em aberto também o RH 4.0 para discussões posteriores. Trazendo para um estudo local, em diversas empresas na cidade de Vitória de Santo Antão (PE) ao analisar a importância da motivação nas organizações e o lado benéfico que apresenta para a produtividade dos colaboradores, além do crescimento organizacional das empresas. A pesquisa indica que a motivação é individual, reafirmando vários outros trabalhos já discutidos, e o que motiva um, pode não motivar o outro. No quesito salarial ele também não é um fator de motivação tendo o reconhecimento como mais importantes para o convívio organizacional além do mais a falta de oportunidades de crescimento profissional causa insatisfação por parte dos colaboradores. [53]

Apresentar um estudo mesmo que reafirmando o que já foi dito traz dois benefícios, o primeiro que é a corroboração intelectual e prática de tais teorias. O segundo é a diversidade geográfica ao mostrar que mesmo em regiões diferentes tais teorias se aplicam na prática.

Apesar de pequenas discordâncias entre todos os documentos analisados, de maneira geral observa-se um grau de afinidade entre todos os autores ao que tange a questão da importância e uso da Pirâmide de Maslow. O uso consciente aliado a outras teorias motivacionais se mostrou benéfico através dos dados apresentados ao decorrer do desenvolvimento e análise da discussão

5. Conclusão

Após a análise e comparação de todos os resultados, é notável a importância da teoria clássica das necessidades de Maslow, apesar de suas críticas posteriores. O uso de uma teoria inicialmente psicológica no âmbito organizacional, onde há um recorte de sua realidade, requer adaptações para o correto funcionamento.

Tais adaptações foram apresentadas e revistas por teóricos e pesquisadores ao longo de todo o desenvolvimento do presente documento. Ao segmentar os estudos de caso que relacionam a teoria de Maslow

com a de outros autores e a gestão humanizada e participativa por setores econômicos, houve uma fácil identificação de fatores correlacionados, além da importância da teoria desenvolvida por Maslow.

Podendo concluir através de tais estudos de caso que os fatores que mais influenciam na motivação de um colaborador são as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais. Diferentes setores econômicos trazem pequenas variações de intensidade dos mesmos fatores, segundo os participantes dos estudos supracitados os fatores de maior influência são sempre um desse três.

Após os fatores fisiológicos atendidos os estudos mostram que os colaboradores focam sempre nas necessidades sociais e de segurança (não necessariamente nessa ordem). A satisfação das necessidades sociais e/ou de segurança não causam uma motivação extra para o indivíduo, porém sua falta causa desmotivação. De acordo com os estudos apresentados os fatores que causam mais motivação estão relacionados às necessidades sociais e de autorrealização.

Como sugestões para estudos posteriores aconselhasse a ampliação da amostragem bibliográfica com mais áreas de atuação e a comparação mais aprofundada com outras teorias motivacionais e estudos de caso que seguem outras vertentes. O propósito do trabalho atual é demonstrar o uso da teoria das necessidades de Maslow e sua aplicabilidade no cenário atual. Acredita-se que o objetivo foi atendido ao demonstrar mais de vinte estudos de caso baseados em tal trabalho.

6. Referências

1. Chiavenato, Idalberto. Gestão de pessoas. Elsevier Brasil, 2008.
2. Chiavenato, Idalberto. Recursos Humanos: o Capital Humano das Organizações. 10th ed., Rio de Janeiro, Elsevier, 2014.
3. Ferreira, Geovani Batista, and Cátia Castro Dias. "A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização." *Psicologia e Saúde em debate* 3.2 (2017): 30-43.
4. Wahba, Mohammed A., and Lawrence Bridwell. "Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory." *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 15, no. 2, 1976, pp. 212–240.
5. OLIVEIRA, Carla Rodrigues. Análise sobre as necessidades humanas de Maslow e sua aplicação no contexto organizacional. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Estadual de Educação de Jovens e Adultos (AEE). Disponível em: <https://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/17904/1/2020%20-%20TCC%20-%20CARLA%20RODRIGUES%20OLIVEIRA.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2025.
6. Pereira, Aida, Lália da Silva, and Mário Durão. "Motivação e satisfação no trabalho: Teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional." RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218 5.1 (2024): e515368-e515368.
7. Maslow, Abraham H. *Motivação e Personalidade*. Tradução de Maria Lúcia Monteiro, 3^a ed., LTC, 2010
8. Bueno, Marcos. "As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow." *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão* 6 (2002).

- 9.Oliveira, A., and F. Silva. "Limites e Decorrências da Teoria das Necessidades Humanas de Abraham Harold Maslow." *Caderno de Administração*, vol. 29, no. 2, 2021, pp. 100-115.
<https://doi.org/10.4025/cadadm.v29i2.57015>.
10. Reis Sampaio, José dos. "O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação." *Revista de Administração - RAUSP*, vol. 44, no. 1, 2009, pp. 5-15.
11. de Oliveira, Davi Fideles, et al. "Frederick Herzberg and the Theory of the Two Factors in the contribution to the prevention of absenteeism at work." *Cuadernos de Educación y Desarrollo* 15.12 (2023): 17557-17569.
12. Appel, Marli, Guilherme Welter Wendt, and Irani Iracema de Lima Argimon. "A Teoria da Autodeterminação e as influências sócio-culturais sobre a identidade." *Psicologia em Revista* 16.2 (2010): 351-369.
13. Silva, Ana Paula Lins da. A motivação como estratégia fundamental para o desenvolvimento da organização. BS thesis. 2022.
14. SILVA, Cícero Félix. "Motivação Humana no Trabalho." *Revista Estudos* 1 (1997): 161-180.
15. DE OLIVEIRA, BRUNA MARABA PARREIRA. "BEHAVIORISMO NO AMBIENTE DE TRABALHO." 2022.
16. Predebon, Eduardo Angonesi, and Paulo Daniel Batista de SOUSA. "As organizações, o indivíduo e a gestão participativa." II Seminário do centro de ciências sociais aplicadas. Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Anais eletrônicos (2003).
17. PEREIRA, Francisco José Figueiredo. "A GESTÃO PARTICIPATIVA COMO ESTRATÉGIA DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO." (2023).
18. Miranda, Bianca Franco, Alexis Dias Sosa, and Gabriela dos Santos. "Gestão Humanizada: Estratégias para aumento de produtividade e redução de conflitos nas equipes na indústria." *REVISTA DELOS* 17.62 (2024): e3302-e3302.
19. Bonfim, Danilo Pereira, Antonio Carlos Estender, and Daniela de Macedo. "A motivação em pequenas empresas." *XII SEGET* (2015): 1-16.
20. dos Santos Carvalho, Lanna Dayanne, and Luiz Fernando Mello Borges. "Análise dos benefícios da gestão humanizada de pessoas nas organizações: uma revisão de literatura." *OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA* 23.8 (2025): e11009-e11009.
21. Cuconato, Paulo, and Dener Martins dos Santos. "Direitos humanos e a pirâmide de maslow aplicados na gestão participativa." *Revista Científica do UBM* (2023): 1-11.
22. Carvalho LD dos S, Borges LFM. Análise dos benefícios da gestão humanizada de pessoas nas

organizações: uma revisão de literatura. Disponível em:

<https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/11009>

23. Severino, Antonio Joaquim. Metodologia do trabalho científico. 23. ed., São Paulo: Cortez, 2017.
24. GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
25. Lakatos, Eva Maria, e Marina de Andrade Marconi. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5. ed., Atlas, 2003.
26. Mugnaini, Rogério, and Letícia Strehl. "Recuperação e impacto da produção científica na era Google: uma análise comparativa entre o Google Acadêmico e a Web of Science." *Encontros Bibl: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação* Esp (2008): 92-105.
27. Rodrigues, Indianara, et al. "INFLUÊNCIA DOS PERFIS DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA NUTRIPAR LTDA." *REVISTA FOCO* 18.7 (2025): e9177-e9177.
28. Silva, Rosângela Sarmento, et al. "Fatores Intrínsecos e Extrínsecos: um estudo de caso de uma empresa pertencente à indústria de compensados no sudeste do Pará## Intrinsic and Extrinsic Factors: a case study of a company belonging to the plywood industry in southeast of Pará." *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade* 10.1 (2021): 82-100.
29. Silva, Christiano Matheus Castro, et al. "A satisfação dos clientes internos e a produtividade: estudo de caso na carreira indústria." *Revista Ceuma Perspectivas* 40.1 (2024): 14-24.
30. Missiaggia, Gabriel Pinheiro, et al. "APLICAÇÃO DO GUIA PMBOK EM EMPRESAS RURAIS: ESTRATÉGIAS PARA OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO DE PROJETOS E GESTÃO COM PESSOAS." *REVISTA FOCO* 18.4 (2025): e8255-e8255.
31. da Silva Bandeira, Ademir, et al. "Análise dos fatores motivacionais em uma empresa do agronegócio: estudo de caso na Agroindustria Coradini alimentos em Bage/RS." *Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE* 17 (2022): 16-42.
32. dos Santos Pedrosa, Phillip Diego, et al. "A gestão de pessoas como estratégia para retenção de talentos no setor de bares e restaurantes: um estudo de caso na Cachaçaria do Dedé." *Cuadernos de Educación y Desarrollo* 17.4 (2025): e8146-e8146.
33. Strohm, Camila Luana, and Wagner Machado. "QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Estudo de caso na empresa Schender Produtos Alimentícios Ltda." *REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DOM ALBERTO* 9.2 (2023): 164-192.
34. Bezerra, Daniel Almeida, and Marília Cavalcante Carlos. "Análise do caso “Restaurante Sabor de Casa”." *Revista Repensar–Revista da Prática Aplicada em Caso de Ensino* 8.8 (2024).

35. Magalhães, Rogerio Noronha, José Carlos Alves Roberto, and José Roberto Lira Pinto Junior. "Endomarketing e comunicação interna na pizzaria a receita para uma equipe mais engajada: um estudo de caso na "the pizza place." *Cuadernos de Educación y Desarrollo* 16.9 (2024): e5654-e5654.
36. Sapala, Joaquina Joaquim Virgílio Salomão. "A ESTRATÉGIA DA MOTIVAÇÃO E RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE: CASO DA DIRECÇÃO PROVINCIAL DE SAÚDE DE NAMPULA-MOÇAMBIQUE." *RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218* 5.1 (2024): e514657-e514657.
37. Bentes Kato, Ricardo. "ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO MEIO HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL DE ALTA COMPLEXIDADE." *Revista Foco (Interdisciplinary Studies Journal)* 17.1 (2024).
38. dos Reis, Felipa Lopes, and Madina Rodrigues Sadrudin. "A Gestão de Pessoas nas Organizações Estudo de caso da Luz dos Pastorinhos. Estudo de caso da Luz dos Pastorinhos." *Revista Temas Sociais* 3.3 (2022): 113-139.
39. de Menezes, Francisco Marlon Menezes, et al. "Estratégias de gestão de pessoas na gerência de endemias de Eirunepé: impactos no treinamento e motivação no trabalho." *REVISTA DELOS* 18.68 (2025): e5362-e5362.
40. da Silva Soares, Bruno, and Fabiula Meneguete Vides da Silva. "SIGNIFICADOS DO TRABALHO E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO ENTRE PROFESSORES DE UMA ESCOLA PÚBLICA EM MANAUS." *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão* 25.2 (2022).
41. Mansoni, Cláudio, and Douglas Meira. "Diagnóstico do planejamento estratégico em gestão de pessoas no instituto federal do Rio Grande do Sul-IFRS." *Organização Sistêmica* 2.2 (2022): 80-97.
42. de Andrade, Josefa Aparecida Pereira, Erinaldo Silva Oliveira, and Daniel Nascimento. "Gestão participativa e motivação em espaços pedagógicos." *REVES-Revista Relações Sociais* 5.4 (2022): 14672-01e.
43. SÃO MATEUS, E. M. "COMO AVALIAR A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO: UM ESTUDO DE CASO NA EMEF GURIRI." *Revisão Português*: 104.
44. Viana, Ludmila Talita Galheiro, Ana Cristina Alves da Silva, and Danisia Olivia Dias Vantine. "A motivação no setor público: o caso dos professores do ensino fundamental do município de Três Rios (RJ)." *Revista Brasileira de Administração Científica* 14.1 (2023): 33-45.
45. de Albuquerque, Thaise Torres, et al. "Motivação ambiente de trabalho-um estudo de casos na Associação de Pais e Amigos dos Expcionais de Dianópolis (APAE)." *Research, Society and Development* 10.5 (2021): e7110514364-e7110514364.

46. Oliveira, Ramon Denner, Adriana Ferreira Pereira, and Adelino Pinheiro Silva. "Resultados da pesquisa nacional sobre valorização dos profissionais de segurança pública 2022 sob a ótica da gestão motivacional aplicada à PCMG." Avante: Revista Acadêmica da Polícia de Minas Gerais 1.6 (2024): 75-88.
47. Farias, Larissa Corrêa, and Amanda Vieira Guimarães. "Comportamento organizacional e gestão de pessoas na construção civil." Gestão e Gerenciamento 22 (2023).
48. de Jesus, Marcia Mirelly Pereira, and Bráulio Emilio Maciel Faria. "DESMOTIVAÇÃO COMO CONSEQUENCIA DE ASPECTOS NEGATIVOS: um estudo de caso em uma contabilidade de Brasilândia de Minas." ALTUS CIÊNCIA.
49. Marzzari, Ana Carolina. "O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AS TEORIAS MOTIVACIONAIS AUXILIAM NA CONSTRUÇÃO DE UMA EMPRESA DE VALOR: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA META SERVIÇOS DE INFORMÁTICA S/A." Publicações (2023).
50. de Souza, Talita Aline Prado. "ESTUDO DE CASO: Foco motivacional dos colaboradores da Empresa X." Faculdade Sant'Ana em Revista 5.1 (2021): 183-208.
51. Callefí, Jéssica Syrio, Paula Maria Rattis Teixeira, and Fernando César Almada Santos. "Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work." Revista Administração em Diálogo-RAD 23.1 (2021): 106-121.
52. da Silva, Bruna Leticia Tomaz, Rosana Cristina Scopelli Chagas, and André Luiz Romano. "A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS: EXPLORANDO O CONCEITO DE RH 3.0 A PARTIR DE UM ESTUDO DE CASO BRASILEIRO." FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão 27.1 (2024).
53. de Lima, Dilene Pereira, and Anderson Diego Farias da Silva. "Importância da Motivação para a Satisfação dos Colaboradores e Crescimento Organizacional: um estudo com Funcionários de Empresas situadas na Cidade de Vitória de Santo Antão (PE)." Revista Vianna Sapiens 12.2 (2021): 34-34.