

## ***A utilização das teorias motivacionais por pesquisadores organizacionais no Brasil: estudo de 2010 a 2020***

A motivação é um elemento de extrema importância no ambiente empresarial, pois é ela que impulsiona a ação humana, a motivação vem conquistando um espaço dentro das empresas cada vez mais importante, pois possui relação estreita com a produtividade, um colaborador que se sente motivado para realizar as suas tarefas pode proporcionar melhores resultados quantitativos e qualitativos. Por isso, este estudo buscou identificar nos últimos dez anos quais são os principais fatores motivacionais utilizados por pesquisadores organizacionais no Brasil, que influenciam na qualidade de vida dos empregados. Para tanto, foi necessário realizar um levantamento dos estudos científicos disponíveis nos repositórios nacionais nos últimos dez anos. Após selecionar os artigos, por critérios de inclusão e exclusão, foi realizado um estudo bibliométrico descritivo com revisão sistemática para identificar as principais teorias da motivação, suas ideias e aplicações práticas. Como resultado dos artigos selecionados foi possível identificar que na maioria dos estudos são utilizadas mais de uma teoria motivacional em conjunto e que as teorias mais citadas foram a Teoria da Hierarquia das Necessidades e a Teoria dos Dois fatores. A conclusão deste estudo limita-se à quantidade de artigos e também a abrangência temporal adotada, portanto, o estudo não esgotou o tema referente a utilização das teorias motivacionais no ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Motivação organizacional; Satisfação no trabalho; Teorias da motivação.

## ***The use of motivational theories by organizational researchers in Brazil: a study from 2010 to 2020***

Motivation is an extremely important element in the business environment, as it drives human action. Motivation has gained an increasingly important space within companies, as it has a close relationship with productivity, an employee who feels motivated to performing your tasks can provide better quantitative and qualitative results. Therefore, this study sought to identify in the last ten years which are the main motivational factors used by organizational researchers in Brazil, which influence the quality of life of employees. Therefore, it was necessary to carry out a survey of scientific studies available in national repositories in the last ten years. After selecting the articles, by inclusion and exclusion criteria, a descriptive bibliometric study was carried out with a systematic review to identify the main motivation theories, their ideas and practical applications. As a result of the selected articles, it was possible to identify that in most studies more than one motivational theory is used together and that the most cited theories were the Hierarchy of Needs Theory and the Two Factors Theory. The conclusion of this study is limited to the number of articles and also the temporal scope adopted, therefore, the study did not exhaust the theme regarding the use of motivational theories in the work environment.

**Keywords:** Organizational motivation; Job satisfaction; Motivation theories.

Topic: **Liderança e Motivação**

Received: **11/07/2021**

Approved: **25/09/2021**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

**Gelder Pessoa da Silva**

Universidade de São Paulo, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/3858367851387705>

[gelderpessoa@outlook.com.br](mailto:gelderpessoa@outlook.com.br)

**Clauber de Oliveira Rossini** 

Faculdade Municipal Professor Franco Montoro, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/5498029740500744>

<http://orcid.org/0000-0003-0140-1714>

[regulusrossini@gmail.com](mailto:regulusrossini@gmail.com)



DOI: 10.6008/CBPC2595-4318.2021.002.0004

### **Referencing this:**

SILVA, G. P.; ROSSINI, C. O.. A utilização das teorias motivacionais por pesquisadores organizacionais no Brasil: estudo de 2010 a 2020.

**Entrepreneurship**, v.5, n.2, p.36-55, 2021. DOI:

<http://doi.org/10.6008/CBPC2595-4318.2021.002.0004>

## INTRODUÇÃO

A motivação é um aspecto muito importante no ambiente empresarial, pois ela impulsiona a ação humana. A competição entre as empresas está em um cenário muito acirrado, onde a grande maioria busca metas e resultados para garantir o seu lucro e se manter no mercado, e para isso é necessária uma equipe de trabalho estimulada e motivada (BRUM, 2010). Para Lacombe (2005), uma pessoa não pode motivar a outra, mas estimulá-la. No entanto, se faz necessário que a empresa reconheça os desejos e necessidades dos funcionários para conseguir oferecer condições favoráveis e assim atingir melhores resultados.

Com o passar dos anos, é imprescindível a atenção em relação aos comportamentos dos funcionários, estes por sua vez denominados de público interno, os administradores das instituições precisam então conquista-los e depois disso atingir a satisfação de seus colaboradores. Assim poderão conseguir êxitos nos processos institucionais. Com isso, essa satisfação irá resultar em um bom relacionamento da empresa com o mercado no qual atua, visto que são os funcionários que podem representar a empresa com os fornecedores, clientes entre outros (BRUM, 2010).

A motivação vem se tornando um papel cada vez mais importante pois ela possui relação com a produtividade, e com isso um colaborador que se sente motivado para realizar as suas tarefas vai proporcionar melhores resultados para a empresa. Segundo Gondim (2015) ter empregados motivados é uma garantia de melhor desempenho em suas funções e maior produtividade.

A formulação da pergunta no presente trabalho passa pela constante necessidade do mercado de motivar os seus colaboradores para o desempenho de suas funções para assim garantir boas competitividade, boa visibilidade e resultados positivos e isso está intimamente relacionado com a motivação. Assim culminando na seguinte pergunta: Quais são as teorias motivacionais mais utilizadas por pesquisadores no contexto brasileiro?

Com o intuito de responder este questionamento o objetivo deste estudo foi apresentar quais são as teorias da motivação vigentes pelos pesquisadores brasileiros em seus estudos, no período de 2010 a 2020.

Para alcançar o objetivo geral, foi necessário realizar o levantamento dos estudos científicos nos repositórios nacionais nos últimos dez anos e uma pesquisa bibliométrica com revisão sistemática a partir dos artigos que foram selecionados, com isso contribuir para a difusão do conhecimento.

## MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo se caracterizou como uma estratégia qualitativa de pesquisa. Segundo Creswell (2010) define a abordagem qualitativa como sendo “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. Na pesquisa qualitativa, o pesquisador é simultaneamente o objeto e o sujeito de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é necessário e o conhecimento do pesquisador é limitado e parcial. O objetivo será produzir novas informações ilustrativas e aprofundadas, seja grande ou pequena, o importante é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1992). Para a fundamentação teórica deste trabalho realizou-se uma pesquisa

bibliométrica descritiva para identificar as principais teorias da motivação, suas ideias e aplicações. Os descritivos para a revisão sistemática, foram as seguintes palavras-chave para pesquisa: teorias motivacionais, motivação no trabalho, satisfação no trabalho e motivação organizacional. O levantamento de bibliografia abrangeu artigos em um período de dez anos, de 2010 até 2020, publicados no Brasil. Para a consulta bibliográfica foram utilizados repositórios acadêmicos como: ANPAD, Google Acadêmico, SPELL e Periódicos CAPES. A consulta foi realizada entre os meses de fevereiro a maio de 2020. Foram obtidos um total de 56 artigos científicos, e esses todos derivados da fase de leitura e reconhecimento.

Como critério de inclusão e exclusão, optou-se por estudos recentes e que possuem vínculo com as principais teorias da motivação. Logo após a etapa de reconhecimento da bibliografia levantada, partiu-se para a etapa de organização de uma revisão sistemática, como pode ser identificado na figura 1.



**Figura 1:** Organograma dos critérios de inclusão e exclusão.

Uma revisão sistemática, bem como outros tipos de estudos de revisão, é uma forma de pesquisa que utiliza fonte de dados na literatura sobre determinado tema. As revisões sistemáticas são úteis para integrar informações de um conjunto de estudos feitos separadamente sobre uma determinada intervenção, que podem apresentar resultados coincidentes ou discordantes, bem como identificar temas que necessitem de uma evidência (SAMPAIO et al., 2007).

Segundo Guanilo et al. (2011), a revisão sistemática é “uma metodologia rigorosa proposta para: identificar os estudos sobre um tema em questão, aplicando métodos explícitos e sistematizados de busca; avaliar a qualidade e validade desses estudos, assim como sua aplicabilidade”.

As revisões sistemáticas são consideradas estudos secundários, que têm como base nos estudos primários sua fonte de dados. Entende-se por estudos primários os artigos científicos que relatam os resultados de pesquisa em primeira mão. O método para a elaboração dessa revisão sistemática seguiu o seguinte protocolo: (1) elaboração da pergunta de pesquisa; (2) busca da literatura; (3) seleção dos artigos; (4) extração dos dados; (5) avaliação da qualidade metodológica; (6) síntese dos dados; (7) avaliação da qualidade das evidências; (8) redação dos resultados (GALVÃO et al., 2014).

## DISCUSSÃO TEÓRICA

### Motivação no ambiente trabalho

As organizações são formadas por pessoas e dependem destas para que possam alcançar suas metas e objetivos. Para Chiavenato (2009), as organizações não funcionam sozinhas. Elas necessitam de pessoas

para dirigi-las e controla-las e para fazê-las operar e funcionar. O comportamento das pessoas no ambiente de trabalho depende de fatores internos (personalidade, capacidade de aprendizagem, motivação, atitudes, emoções entre outras) e externos (características da organização, recompensas, fatores sociais, coesão de grupos e políticas). Entre fatores intrínsecos do ser humano que influenciam o seu comportamento, a motivação é considerada o impulso que faz uma pessoa agir de determinada forma. O comportamento não é aleatório, ele é sempre orientado e guiado por um objetivo.

### **Teorias motivacionais**

**Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow:** Esta teoria traz a ideia de que, internamente cada ser humano possui uma hierarquia com cinco categorias de necessidades, sendo elas: Fisiológicas (fome, sede, abrigo, sexo entre outras necessidades), Segurança (proteção contra danos físicos e emocionais), Social (afeição, aceitação, amizade), Estima (respeito próprio, realização, autonomia, status, reconhecimento) e finalizando a Auto realização (crescimento, alcance do próprio potencial, autodesenvolvimento, tornar-se tudo aquilo que é capaz de ser). Segundo Robbins et al. (2010) na medida em que cada uma das necessidades é satisfeita a próxima se torna dominante. Avaliando diretamente a motivação, esta teoria sugere que na maioria das vezes uma necessidade não pode ser satisfeita completamente, afinal, uma necessidade substancialmente satisfeita pode extinguir a motivação (ROBBINS et al., 2011).

**Teoria dos dois fatores de Herzberg:** Nesta teoria a ideia de relação de uma pessoa com o seu trabalho é básica e isso pode determinar o seu sucesso ou fracasso. Os fatores que trazem a satisfação no trabalho para o indivíduo são diferentes e separados daqueles que levam a insatisfação. Remuneração, políticas da empresa, condições físicas de trabalho, relacionamentos e segurança são caracterizadas como fatores higiênicos. Segundo Robbins et al. (2011) para motivar as pessoas para a realização do trabalho, é necessário que tenha ênfase nos fatores que são associados ao trabalho em si ou com o resultado dele, exemplos são: chances de promoção, oportunidade de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Essas são algumas características que as pessoas consideram recompensadoras.

**Teoria X e Y de McGregor:** Nesta teoria é proposta duas diferentes visões do ser humano: Uma negativa X, e outra positiva Y. Na teoria X, os gestores acreditam que os funcionários não gostam de trabalhar e devem ser orientados e em alguns casos até mesmo forçados a fazê-lo, já na teoria Y, acredita-se que os funcionários podem achar o trabalho algo natural como descansar, se divertir entre outros (ROBBINS et al., 2011).

**Teoria da Expectativa de Victor Vroom:** A teoria sustenta que um funcionário tende a se sentir mais motivado a realizar um esforço quando este acredita que a força que será empenhada possa lhe trazer certo resultado e o que este pode exercer sobre o indivíduo, como por exemplo uma boa avaliação de desempenho que pode resultar em um aumento de salário e promoção. Essa teoria tem foco em três relações, são elas: Relação esforço-desempenho: A probabilidade que o indivíduo percebe de que certo esforço levará ao desempenho; Relação desempenho-recompensa: O grau que o indivíduo crê que determinado nível de

desempenho levará a um resultado desejado; Relação recompensa-metas pessoais: Os graus que as recompensas de organização satisfazem as suas metas pessoais ou necessidades, e a atração que a recompensa exerce sobre ele (ROBBINS et al., 2011).

Teoria da definição de metas de Locke: Nesta teoria o funcionário possui um objetivo específico no qual pretende alcançar, e não uma meta genérica. Um objetivo ou meta diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá que ser desperdiçado para alcançá-la. Segundo Robbins et al. (2011) pode-se afirmar que os objetivos específicos melhoram o desempenho, ou seja, objetivos específicos produzem resultados muito mais expressivos que a meta genérica, a especificidade da meta em si pode funcionar como um estímulo interno para o funcionário.

Teoria da Autoeficácia de Bandura: Refere-se à convicção individual que um determinado indivíduo tem, de que é capaz de realizar uma tarefa. Pessoas com maior confiabilidade para realizar uma tarefa com sucesso possuem maior autoeficácia. Segundo Robbins et al. (2011) acredita-se que pessoas com baixa autoeficácia tendem a apresentar uma maior probabilidade de diminuir seus esforços e até mesmo desistir completamente. Estas pessoas normalmente respondem a um *feedback* negativo com maior determinação e motivação para uma próxima tarefa. A teoria da definição de metas e a da autoeficácia não competem entre si, elas se complementam.

Teoria ERG de Alderfer: Essa teoria realizou um experimento de Alderfer de alterar a hierarquia das necessidades de Maslow, diminuindo a quantidade de categorias de necessidades existentes. Os três níveis de necessidade (ERG) são: aqueles relacionados as necessidades básicas de existência (E) que tratam das necessidades fisiológicas e de segurança; As necessidades de relacionamento (R) que são os que tratam dos aspectos externos da estima e das necessidades sociais; e aqueles relacionados as necessidades de crescimento (G) que tem foco no desejo de uma pessoa de realizar e desenvolver o seu potencial (BOWDITCH et al., 2014).

Teoria da Autodeterminação de Decy e Ryam: Os princípios da teoria da autodeterminação indicam que as motivações dos indivíduos diferem, sendo determinadas e orientadas por contextos que são subsídios a necessidades psicológicas com diferentes manifestações o que torna a motivação para a aprendizagem “um fenômeno complexo, multideterminado, que pode ser inferido apenas mediante a observação de comportamento, sejam elas situações reais de desempenho ou auto-relato” (GUIMARÃES et al., 2008).

## RESULTADOS

Neste capítulo é apresentado os resumos obtidos dos principais artigos referentes a motivação no trabalho, conforme demonstrado no quadro 1, e logo em seguida será realizada a discussão dos resultados, apresentando quais são as teorias que mais estiveram presentes nos últimos dez anos no Brasil, principais fontes de dados e anos de publicação entre os artigos apresentados.

**Quadro 1:** Resumos artigos.

	Autores:	Título do trabalho:	Tipo de estudo:	Teorias citadas:	Principais Resultados:	Principais Conclusões:
1.	SIQUEIRA; BERTOLINI;	- Análise do grau de motivação	Estudo de	- Teoria da hierarquia de	- Os autores aplicaram um questionário com escala de Likert.	- Após a realização do estudo de caso, os autores concluíram que os

	MACHADI. (2019)	comparando os fatores expostos por Herzberg: Estudo de caso em uma empresa de formação de condutores.	caso.	necessidades de Maslow. - Teoria dos dois fatores de Herzberg. - Teoria ERG de Clayton Alderfer.	Com o resultado obtido por meio do questionário verificou-se o grau de motivação no trabalho, avaliando em “Desmotivado”, “Pouco Motivado”, “Motivado” e “Bastante Motivado”. - Para 47% dos entrevistados, a motivação é gostar do que se faz. - Para 53% dos entrevistados, a principal motivação é o ambiente de trabalho. - Para 53% dos entrevistados, o que os desmotiva são alguns relacionamentos (colegas, pessoas) que não contribuem para o trabalho em equipe. Foi aplicado também um questionário fechado para os colaboradores e os resultados foram os seguintes: - Fatores Higiênicos de Herzberg: 62% dos entrevistados concordaram e 35% concordaram totalmente que possuem um bom relacionamento com seus superiores hierárquicos, ou seja, corresponde ao fator relacionamento interpessoal de Herzberg. - Grau de motivação no trabalho: 59% dos entrevistados estão motivados e 37% estão bastante motivados de forma geral no emprego.	colaboradores em seu maior percentual estão motivados. Os resultados auferidos pela pesquisa mostra que o ambiente de trabalho em questão propicia o desenvolvimento e motivação da organização.
2.	GONÇALVES; BAIDYA; DALBEM; SALVINO. (2017)	- A Política de Recompensa e Promoção influencia a motivação do trabalhador?	- Estudo de caso.	- Teoria dos dois fatores de Herzberg. - Teoria da Autoeficácia.	- Os autores utilizaram um questionário estruturado com 24 variáveis em escala Likert de 5 pontos para identificar as percepções quanto ao nível de motivação dos trabalhadores. O questionário foi dividido em “Variável dependente: Motivação” e “Variáveis independentes”. - Os resultados obtidos pelos autores mostram que a transparência (política de compensação monetária e promoção) não possuem efeito estatisticamente significativo na motivação extrínseca. - Foi identificado com os resultados que existe relação estatisticamente significativa entre motivação intrínseca e a justiça na política de compensação monetária. - Não foi encontrada relação entre a motivação intrínseca, nas características transparência da compensação monetária e controlabilidade de política de compensação monetária.	- Foi concluído que ao identificar os atributos que exercem influência na motivação, somente a ‘justiça no sistema de recompensa’ teve impacto tanto na motivação intrínseca quanto extrínseca. Já a controlabilidade do sistema exerce influência apenas na motivação extrínseca. Conforme a teoria de Herzberg foi concluída que a justiça na promoção, controlabilidade do sistema de compensação se traduzem apenas em fatores para não causar a desmotivação. Concluiu-se também que o trabalhador é capaz de controlar os seus pensamentos, emoções e ações, permanecendo indiferente diante de certos incentivos ofertados pela organização, podendo, por outro lado, se sentir motivado a agir quando percebe justiça entre o que faz e o que recebe em troca, praticando assim a seu autoeficácia em comportamentos orientados para objetivos. Nesse mesmo sentido foi identificado que a empresa pesquisada está deixando a desejar na política de recompensa, ao frustrar a autodeterminação dos seus trabalhadores em alguns aspectos, fazendo com que as regras atuais tenham pouco efeito na motivação intrínseca. Outra confirmação foi de que quanto maior a transparência da compensação monetária, menor tende a ser a motivação intrínseca.
3.	ZONATTO; SILVA; GONÇALVES. (2018)	- A influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional.	- Estudo de Caso.	- Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow.	- Os autores utilizaram de instrumento de pesquisa um questionário fechado com escala de Likert de 7 pontos (1- Discordo totalmente, 2- Discordo, 3- Discordo um pouco, 4- Nem concordo, nem discordo, 5- Concordo um pouco, 6- Concordo, 7- Concordo totalmente), onde buscou-se relacionar a dimensão extrínseca, intrínseca e internalizada para a motivação no trabalho e para avaliar o comprometimento organizacional, onde foram aplicadas perguntas sobre as dimensões de comprometimento normativo,	- Diferenças de faixa etária, gênero e escolaridade influenciaram os tipos de motivação e comprometimento. - Os resultados demonstraram que trabalhadores com motivação ocasionada pela satisfação de realizar suas atividades (motivação intrínseca) e motivação ocasionada pelos benefícios da realização de sua atividade (motivação extrínseca) possuem comprometimento afetivo, que se relaciona com o envolvimento emocional do funcionário com a empresa. - Trabalhadores com elevada idade possuem maior comprometimento

					<p>instrumental e afetivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constatou-se também a elevada idade dos trabalhadores influência no aumento do seu comprometimento com a empresa.</li> <li>- Trabalhadores do sexo masculino demonstraram elevado comprometimento instrumental.</li> <li>- Trabalhadores com nível maior de escolaridade possuem menor comprometimento relacionado com o envolvimento com a empresa, ou seja, se envolvem emocionalmente menos com a empresa e não se preocupam com a falta de emprego e custos associados com sua saída da organização.</li> </ul>	<p>com a empresa, devido ao envolvimento com a organização e a aproximação e aceitação dos valores e metas organizacionais.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os autores concluíram também que quanto maior o nível de escolaridade dos trabalhadores, menor é o nível de comprometimento afetivo e instrumental dos trabalhadores, ou seja, trabalhadores com maior nível de escolaridade envolvem-se menos emocionalmente com a empresa e não se preocupam com a falta de emprego e custos associados à sua saída.</li> <li>- Os autores afirmam então que quanto maior for o comprometimento da alta gestão, maior será também o comprometimento dos colaboradores.</li> <li>- Por fim, foi identificado que diferenças de faixa etária, gênero e escolaridade influenciam os tipos de motivação e comprometimento predominantes na organização.</li> </ul>
4.	PEDROSA; MATTOS. (2013) CUNHA; GONÇALVES; JOSEPH; CARVALHO. (2013)	- Motivação: Diferença de percepções entre funcionários e gestores. Uma perspectiva de uma empresa brasileira.	- Estudo de Caso.	<p>- Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow.</p> <p>- Teoria dos dois fatores de Herzberg.</p>	<p>- Os autores aplicaram um questionário aos gestores e seus subordinados de uma indústria, onde os mesmos responderam conforme suas preferências pessoais, onde foi necessário elencar de 1 a 10, onde 1 é maior importância e 10 menor importância as seguintes afirmações: a) Bons Salários, b) Segurança no Trabalho, c) Promoção e crescimento na organização, d) Boas condições de trabalho, e) Trabalho interessante, f) Lealdade e respeito da empresa com os funcionários, g) Regras e regulamentos sensatos e coerentes, h) Reconhecimento no trabalho realizado, i) Compreensão da Empresa com os Problemas Pessoais dos Funcionários, j) Autonomia e responsabilidade. Além destas respostas os autores separaram os funcionários por a) Sexo, b) Idade, c) Área de trabalho.</p> <p>- Após a análise dos dados referente aos fatores que motivam os subordinados e do que considera a percepção dos gerentes, supervisores e coordenadores da empresa em relação ao que mais motiva seus funcionários, identificou-se que existe um grande alinhamento – não há nenhum <i>gap</i> significativo entre a percepção dos gestores e o que os subordinados almejam.</p> <p>- Identificou-se também que os funcionários são mais motivados por “bons salários” e por “promoção e crescimento” e que os gestores parecem ter ciência disso.</p> <p>- Houve uma divergência quanto a opinião dos gestores e dos funcionários, onde os gestores indicam “reconhecimento no trabalho” como terceiro item e os funcionários indicam como terceira “boas condições de trabalho”.</p> <p>- Os autores analisaram também se houve divergência nos resultados quando analisadas as informações levando em consideração o sexo, e poucas diferenças foram notadas, os itens que mais se alteraram foram que para os homens “promoção e crescimento” como segundo fator mais importante, e as mulheres colocam esse item na terceira posição, priorizando “trabalho interessante”.</p> <p>- Analisando a área de trabalho dos</p>	<p>- Pesquisas anteriores identificaram que os gestores tinham dificuldade em reconhecer quais os fatores que motivam seus funcionários.</p> <p>- Os resultados indicaram que os gestores da empresa analisada estão cientes em relação as motivações intrínsecas dos seus empregados, pois houve pouca divergência nas ordenações das informações, todavia, como houve a estratificação dos dados por sexo, idade e área de atuação, verifica-se que existe algumas diferenças de percepção que merece atenção. Os autores concluíram também que comparando com pesquisas anteriores, há certo padrão nas posições dos fatores motivacionais na preferência dos funcionários, principalmente quando a situação econômica na qual se está inserida é similar.</p> <p>- Após realizar um teste empírico da Teoria de Herzberg, os fatores motivacionais são considerados como de maior importância em detrimento dos fatores higiênicos.</p>

					entrevistados, foi identificado algumas distorções, onde para os funcionários do setor de produção (que inclui estoque e manutenção) o item “Segurança no Trabalho” é o terceiro, o Administrativo o classifica como oitavo e assim essa diferença pode ser explicada pela natureza distinta dos trabalhos, uma vez que nas linhas de produção os empregados estão muito mais sujeitos a acidentes do que aqueles que trabalham no escritório. Ao contrário do item anterior, para os trabalhadores de produção “autonomia e responsabilidade” está melhor ranqueado pelos funcionários de produção, indicando que possuem mais autonomia.	
5.	GROHMANN; CUNHA; SILINSKE. (2013)	- Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: Estudo em um hospital público.	- Estudo de Caso.	- Teoria da Autodeterminação.	<p>- Os autores aplicaram uma pesquisa descritiva e casual com 313 funcionários e os dados foram analisados com a técnica de Modelagem de Equações Estruturais. Para medir os resultados os autores utilizaram as escalas de satisfação e desempenho proposta por Vandenberghe (2009) e para a motivação no trabalho adotou-se a escala MAWS desenvolvida por Gagné et al. (2010), para comprometimento usou-se o modelo de conceptualização em três componentes de Meyer e Allen (1991).</p> <p>- A escala de projeção de Gagné foi composta por 12 variáveis divididas em: intrínseca (3 variáveis), identificada (3 variáveis), introjetada (3 variáveis) e extrínseca (3 variáveis). Para mensurar os resultados foi utilizada uma escala de Likert de 7 pontos com as seguintes opções: 1 – Em nada, 2 – Muito pouco, 3 – Um pouco, 4 – Moderadamente, 5 – Bastante, 6 – Muito e 7 – Exatamente.</p> <p>- A escala de comprometimento foi composta por 18 variáveis divididas em: Afetivo (6 variáveis), instrumental (6 variáveis) e normativo (6 variáveis). Para mensurar os resultados foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos com as seguintes opções: Concordo totalmente, Concordo, Indiferente, Discordo e Discordo totalmente.</p> <p>- A partir dos resultados obtidos a motivação é um antecedente de desempenho, com um grau de dependência moderado e a motivação é também um antecedente do comprometimento, com uma dependência pequena. Porém motivação não é um antecedente do desempenho no trabalho.</p> <p>- Constatou-se também que o comprometimento é um antecedente de ambos os comportamentos organizacionais.</p> <p>- A relação da dependência da satisfação com o comprometimento foi pequena, e o impacto do comprometimento no desempenho profissional foi fraco.</p>	<p>- Os autores concluíram que os resultados encontrados apontaram que há uma moderada relação entre motivação, comprometimento e a satisfação, fato que não ocorre entre motivação e desempenho no trabalho.</p> <p>- Os autores concluíram também que ao contrário do que se esperava, a motivação, o comprometimento e a satisfação no trabalho exerceram uma pequena influência no desempenho profissional e que existe a necessidade de compreender quais são os outros aspectos que interferem no desempenho do trabalhador.</p> <p>- Uma observação importante levantada pelos autores foi de que estes resultados podem ter influência pelo fato da pesquisa ter sido realizada em uma instituição pública, na qual o desempenho profissional não é um fator importante para o crescimento profissional ou acréscimo salarial.</p>
6.	SILVA; DUTRA; SCHADECK; RODRIGUES. (2015)	- A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial.	- Estudo de caso.	<p>- Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow.</p> <p>- Teoria X e Y.</p> <p>- Teoria dos dois fatores de Herzberg.</p>	<p>- Os autores aplicaram um questionário para os empregados da empresa, incluindo o proprietário. Para descrição do perfil dos empregados foram abordados aspectos como gênero, idade, estado civil, escolaridade e naturalidade.</p> <p>- 84% dos entrevistados mantem contato direto com seu líder diariamente.</p>	<p>- Quanto a liderança: Os empregados estão satisfeitos, pois a liderança exerce um papel fundamental no desenvolvimento dos seus empregados e propõe novos métodos para motivar os funcionários.</p> <p>- Conclui-se também que a valorização do funcionário está relacionada com a produtividade.</p>

					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobre o líder estar aberto para receber opiniões dos empregados, apenas 3% dos entrevistados informaram que poucas vezes o superior está disposto.</li> <li>- Referente a satisfação sobre as oportunidades de crescimento e desenvolvimento, 50% dos empregados sentem-se satisfeitos, pode-se ressaltar então que quando o funcionário identifica oportunidades de crescimento dentro da organização ele se sente motivado.</li> <li>- Referente ao reconhecimento pelos resultados alcançados, de forma geral os empregados se sentem reconhecidos pelo trabalho que exercem, onde 66% se sentem reconhecidos, 17% as vezes e 17% nunca.</li> <li>- Referente a preocupação da liderança em levar argumentos que proporcionam satisfação e motivação, a equipe concorda que o líder busca formas de gerar satisfação e motivação, pois o líder é quem influencia seus empregados.</li> <li>- Referente a satisfação com os incentivos e recompensas oferecidos pela empresa, 50% dos empregados concordam em parte, pois alguns ainda não se sentem totalmente satisfeitos.</li> <li>- Referente ao ambiente de trabalho foi identificado que: condições de trabalho agradáveis, boas ferramentas para exercer as funções e ambiente limpo e organizado influenciam na motivação diária.</li> <li>- Identificou-se também que os itens "ser reconhecido e valorizado" e "ser ouvido", ambos com 28% são itens que os funcionários consideram como principais fatores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evidenciou-se que com base na satisfação sobre oportunidades de crescimento, a empresa demonstra necessidade de implantar um método de recompensas como uma forma de alavancar a motivação pessoal.</li> <li>- Evidenciou-se que com base no reconhecimento pelo trabalho que exercem, é necessário que também haja reconhecimento não somente por meios de gratificação monetária, mas também a gratificação pessoal da gerência.</li> <li>- Demonstrou que o líder não se preocupa apenas com a sua satisfação, mas também com a de seus subordinados, pois dentro de uma organização, além de ser necessário um nível considerável de motivação de seus empregados, é extremamente importante que tenha um líder eficaz e que saiba motivar a sua equipe de profissionais.</li> <li>- Conclui-se também que os fatores motivacionais que predominam na empresa X são: reconhecimento, salário, realização profissional, bom ambiente de trabalho e trabalho em equipe.</li> <li>- O ambiente de trabalho é satisfatório para os empregados.</li> </ul>
7.	GANZER; RADAELLI; CHAIS; MUNHOS. (2015)	- Influência da motivação no ambiente organizacional: um estudo de caso.	- Estudo de caso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow.</li> <li>- Teoria dos dois fatores de Herzberg.</li> <li>- Teoria da Expectativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os autores coletaram dados por meio de questionário com perguntas abertas e fechadas, com o intuito de conhecer melhor a empresa e a avaliação dos funcionários.</li> <li>- Para a análise dos dados obtidos, as questões foram agrupadas em dimensões para melhor compreensão, sendo elas: Ambiente de trabalho, comunicação, remuneração, desenvolvimento profissional e o trabalho em si.</li> <li>- Verificou-se que o ambiente de trabalho no geral teve respostas positivas, caracterizando que todos estão motivados e felizes por trabalhar na empresa e por desempenhar as suas funções.</li> <li>- Verificou-se que a dimensão da comunicação com seus gestores é suficientemente clara e capaz de auxiliar nas atividades que precisam ser realizadas.</li> <li>- Referente a remuneração, existe um alto percentual de discordância com relação as percepções dos funcionários, onde, quando se trata de remuneração há maior diversidade nas questões de satisfação. Ainda assim, 40% dos funcionários estão felizes com a remuneração e está de acordo com o cargo e a atividade desenvolvida.</li> <li>- Referente a dimensão de desenvolvimento profissional, identificou-se que de maneira geral, os funcionários acreditam na possibilidade de crescimento e esperam que isso aconteça.</li> <li>- Quando questionado sobre a realização com o trabalho que exerce (autonomia, entusiasmo,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O estudo proporcionou a identificação e análise de elementos motivadores, tais como: o trabalho em si, oportunidade de adquirir conhecimentos e acumular experiências por meio de suas funções, o relacionamento interpessoal e a possibilidade de aplicação de suas habilidades. E como elementos desmotivadores: as restrições à liberdade de expressão, a remuneração, a incerteza sobre a permanência no emprego, a baixa possibilidade de promoção e a falta de programas de lazer para os funcionários. Constatou-se ainda uma tendência para formação de grupos informais e certa insatisfação com as condições físicas de trabalho.</li> </ul>

					cooperação), identificou-se que quando analisadas as responsabilidades e autonomia que tem dentro da empresa, todos garantem que assumiriam responsabilidades novas e enfrentam desafios sempre que necessário, porém 20% não tem tanta confiança.	
8.	RODRIGUES; REIS; GONÇALVES. (2013)	- As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: Um estudo no setor público.	- Estudo de caso	- Teoria das Expectativas. - Teoria da definição de metas.	- Os autores aplicaram um questionário não identificado e estruturado com questões fechadas. Os entrevistados avaliaram afirmativas com objetivo de medir a dificuldade e importância das metas, participação na definição das metas, feedback sobre alcance das metas, autoeficácia, avaliação geral do sistema de metas, expectativa, instrumentalidade, equidade, valência das recompensas externas, valência da missão, avaliação geral do sistema de recompensas. - Identificou-se que os principais determinantes da motivação para o trabalho são: A autoeficácia, a valência da missão e a instrumentalidade. - O estudo mostrou que a autoeficácia é maior quando os funcionários têm mais experiência, tem metas claras e específicas definidas e recebem feedback em relação ao seu progresso. - Valência na missão foi o constructo que exerceu maior influência sobre a motivação para o trabalho, dentre todos os pesquisados. Isso significa dizer que o principal motivador na amostra pesquisada é o valor intrínseco percebido pelos funcionários no próprio trabalho, ou seja, o trabalho em si e o valor agregado à sua realização são alguns dos principais motivadores. - A instrumentalidade foi o segundo constructo que apresentou maior influência na motivação para o trabalho. Ela corresponde que o desempenho levará a recompensa. Isso significa que os níveis de motivação aumentam quando existe a possibilidade de recompensa. - Ao realizar o teste Chaid, pode-se identificar que quem recebe recompensas extras, tem uma percepção de instrumentalidade mais elevada do que quem não recebe. - A participação na definição das metas afetou a avaliação geral do sistema de metas, mas não apresentou efeitos diretos sobre a motivação. Identificou-se também que a participação nas metas está ligada ao nível hierárquico, pois funcionários com algum nível de chefia apresentaram médias mais elevadas nesse quesito.	- Os autores informam que o estudo alcançou o objetivo de identificar como as características das metas e recompensas praticadas influenciam a motivação dos funcionários públicos no trabalho. - Concluiu-se também que os constructos que influenciam a motivação em ordem crescente na pesquisa realizada foi: Valência da Missão, Instrumentalidade e a autoeficácia. - Notou-se também que a autoeficácia foi influenciada pela especificidade das metas, que explicou mais de 26% da variação. - A especificidade foi influenciada pelo <i>Feedback</i> recebido em relação as metas, tendo 24% de variação. - Os resultados levaram os autores a concluir que existe influência das metas e recompensas na motivação para o trabalho.
9.	ALVES; SILVA; OLIVEIRA. (2017)	- Motivação e Recompensas: Uma investigação com base nas Teorias da Hierarquia das Necessidades e da Expectativa.	- Estudo de Caso.	- Teoria da Hierarquia Necessidades. - Teoria da Expectativa.	- Os autores aplicaram um questionário para 55 colaboradores em uma empresa. - Referente a questão de qual das recompensas levaria a motivar o colaborador no ambiente de trabalho, 23 escolheram a opção relacionada a recompensa financeira (salários, benefícios, entre outros) e 32 não escolheram recompensa financeira (reconhecimento, crescimento pessoal). - Foi questionado aos funcionários se aceitaria a mudança de cargo, ou seja, aumento de responsabilidades, além de estender o tempo de trabalho como objetivo de aumentar	- Pode-se observar que para que um indivíduo se manter motivado em uma organização é viável que o gestor reconheça o empenho do colaborador e que busque o crescimento pessoal do mesmo. - O gestor deve considerar a preferência do colaborador, pois, o funcionário poderá se esforçar mais se a organização investir em recompensas que estejam alinhadas com o seu objetivo pessoal. - Na organização analisada conclui-se que é necessário que se invista ainda mais em “reconhecimento” e crescimento pessoal dos seus colaboradores, do que investir em

					<p>o salário, 31 optaram pela recompensa financeira e 24 pela recompensa não financeira.</p> <p>- Questionado se o colaborador trocaria a empresa atual por outra que proporciona um salário acima da média do mercado, 18 escolheram a recompensa financeira e 37 não financeira.</p> <p>- Questionado se o colaborador trocaria a recompensa não financeira pela recompensa financeira, 39 escolheram recompensa financeira e 16 pela não financeira.</p>	<p>recompensas extrínsecas.</p> <p>- Os autores concluíram também que na organização estudada, os funcionários estão em hierarquia de necessidades diferentes, alguns preferem os recursos financeiros (recompensa financeira), outros preferem menos responsabilidade (recompensa não financeira).</p> <p>- Relacionado com a teoria da Expectativa pode-se concluir que as metas pessoais dos funcionários estão associadas com recompensas não financeiras, isto é para os colaboradores se esforcem e dar o melhor de si, é preciso que as recompensas organizacionais sejam equivalentes aos interesses dos empregados.</p>
10.	ROSA; MONTES; SPAZINI. (2018)	- Motivação e qualidade de vida no trabalho.	- Estudo de Caso.	<p>- Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.</p> <p>- Teoria X e Y.</p> <p>- Teoria dos dois fatores de Herzberg.</p> <p>- Teoria ERG.</p>	<p>- Os autores aplicaram um questionário em escala de Likert de 4 pontos sendo (1 – Discordo Totalmente, 2 – Discordo, 3 – Concordo, 4 – Concordo totalmente) composta por 10 questões em uma empresa, além disso foi realizado um levantamento do perfil dos entrevistados.</p> <p>- Dos entrevistados 20% eram mulheres e 80% eram homens.</p> <p>- 10% possuem ensino fundamental, 75% ensino médio, 15% ensino superior.</p> <p>- 40% tem idade entre 26 e 35 anos, 45% entre 36 e 45 anos e 15% acima de 46 anos.</p> <p>- Quando questionados sobre a satisfação com a organização que trabalha, 5% discordam totalmente, 15% discordam, 30% concordam e 50% concordam totalmente. Dessa forma 15% não estão satisfeitos com a organização, mas a maioria dos colaboradores estão, e com isso podem agregar resultados positivos.</p> <p>- Quando questionados se a organização é aberta a receber críticas e opiniões dos colaboradores, 0% discorda totalmente, 25% discorda, 20% concorda e 55% concorda totalmente, dessa forma, é possível identificar que existe uma relação de troca de informações.</p> <p>- Questionado se o trabalho lhe dá o sentimento de realização profissional, 5% discorda totalmente, 15% discorda, 5% concorda e 75% concorda totalmente, e assim pelos dados verifica-se que a maioria se sente realizado.</p> <p>- Sobre sentir-se valorizado pela empresa, 0% discordam totalmente, 15% discordam, 20% concordam e 65% concordam totalmente, e com isso a maioria se sente valorizada e assim pode-se diminuir a rotatividade na empresa.</p> <p>- Referente ao plano de carreira 0% discorda totalmente, 20% discordam, 25% concordam e 55% concorda totalmente, e dessa forma é possível identificar que os colaboradores têm expectativa com relação ao crescimento na empresa.</p> <p>- Quando questionados se o ambiente de trabalho favorece a realização das atividades, mais de 75% concordam totalmente, logo nota-se que o ambiente de trabalho favorece os colaboradores, com isso geram um bem-estar na empresa.</p> <p>- Questionado sobre as orientações que recebe sobre o trabalho, se são claras e objetivas, mais de 80%</p>	<p>- Os autores concluíram que o ponto negativo que a empresa em questão necessita melhorar é referente ao relacionamento e cooperação entre os departamentos da empresa.</p> <p>- Foi possível concluir também que os funcionários se sentem bem no ambiente em que trabalham, a empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas e opiniões, e a relação entre funcionários e empresa é boa pois os mesmos se sentem motivados.</p>

					<p>concordam totalmente, e com isso diminui o aparecimento de conflitos.</p> <p>- Sobre a participação em projetos e mudanças na organização identificou-se que a maioria concorda totalmente (45%), ou seja, verifica-se que a empresa integra seu funcionário nas mudanças que ocorrem.</p> <p>- A organização reconhece e recompensa os esforços individuais, 30% discorda, 20% concorda e 50% concorda totalmente. Ou seja, as empresas necessitam de recompensas para incentivar e tentar valorizar seus colaboradores.</p>	
11.	MARÇAL; MELO. (2013)	- Satisfação no trabalho: Um estudo de caso numa empresa terceirizada	- Estudo de Caso.	- Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. - Teorias dos dois fatores de Herzberg.	- Os autores realizaram um levantamento junto aos colaboradores de uma empresa prestadora de serviços, utilizando questionário sobre a satisfação no trabalho. - Foram entrevistadas 400 pessoas, essas proporcionalmente distribuídas em 3 segmentos da empresa. - Os autores utilizaram um questionário com escala Likert de 5 pontos, com as seguintes opções: 1 – Discordo muito, 2- Discordo, 3 – Nem discordo nem concordo, 4 – Concordo, 5 – Concordo muito. - Os entrevistados foram questionados sobre necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidade de afiliação, necessidade de auto estima e necessidade de auto realização. - Identificou-se que a maioria dos funcionários levantou com insatisfação no trabalho a sobrecarga de trabalho e a rigorosidade em equipamentos de proteção individual.	- Pode-se concluir que os fatores higiênicos presentes no ambiente da empresa, tais como: relacionamento interpessoal e condições físicas, que são fundamentais para um melhor equilíbrio motivacional, não estão em níveis satisfatórios.
12.	JUNIOR; SANTOS; CARVALHO; SILVA; SILVA. (2013)	- Possibilidades entre Motivação e Produtividade: Um estudo de caso no Alto do Tietê.	- Estudo de caso.	- Teoria dos dois fatores de Herzberg. - Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow.	- Os autores aplicaram um questionário com 26 itens com o propósito de medir a percepção dos funcionários no sentido de demonstrar que a motivação pode melhorar a sua produtividade. - Para o questionário foi utilizado a escala de Likert de 5 pontos, onde busca compreender fatores distribuídos em dimensões que avaliam Motivação, Ambiente de Trabalho, Cultura Organizacional, Interação e Relacionamento no trabalho.	- Foi possível identificar que a motivação muda de uma pessoa para a outra de maneiras distintas devido as suas características e percepções. - Com isso concluiu-se que se faz necessário que as empresas estejam em constante evolução e atualização da organização. - Constatou-se que o relacionamento no trabalho é fundamental para busca de produtividade, pois, nessa situação é possível construir credibilidade e confiança para executar o trabalho. - Concluiu-se que o ambiente de trabalho é de suma importância para alcançar os objetivos da empresa, e assim podendo entregar aos seus funcionários mais confiabilidade e segurança. - Quando a empresa possui uma gestão que busca valorizar o seu público interno e se preocupa com a satisfação e motivação dos trabalhadores ela pode alcançar um melhor nível de produtividade.
13.	ARRUDA; RODRYGUES. (2012)	- Remuneração por desempenho gera mais satisfação no colaborador? Estudo de caso de empresa comercial.	- Estudo de caso.	- Teoria dos dois fatores de Herzberg	- Os autores aplicaram um questionário para obter os resultados, onde foi utilizada a escala de Likert de 6 pontos, sendo as seguintes opções: 1 – Muito insatisfeito, 2 – Insatisfeito, 3 – Um pouco insatisfeito, 4 – Um pouco satisfeito, 5 – Satisfeito 3 6 – Muito satisfeito. - O estudo foi realizado com uma empresa com mais de uma filial, onde cada uma possuía um sistema diferente motivação, sendo que nas estudadas, uma utilizava-se de remuneração por desempenho e	- A partir dos resultados é possível caracterizar a importância dada pelo ser humano aos fatores de motivação intrínseca, e também a importância que a remuneração variável pode trazer a satisfação. - Como identificado nos resultados um percentual menor dos respondentes indicou que receber remuneração variável todos os meses deixariam satisfeitos e assim corrobora com o estudo de Kondo (1994) que cita que pagamento não é motivador. - Em relação aos objetivos propostos,

					<p>outra não.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A média geral obtida junto aos trabalhadores das unidades que não adotavam remuneração por desempenho ficou 4,53 pontos, a média para as que adotaram remuneração por desempenho foi de 3,93 pontos. Dessa forma, os trabalhadores que não recebem remuneração por desempenho têm grau de satisfação alto, enquanto o outro grupo está em um grau de satisfação médio.</li> <li>- Ao analisar as repostas relativas ao “reforço” nos grupos, foi possível identificar os grupos que não recebem remuneração por desempenho apresenta um nível de satisfação mais alto.</li> <li>- Foi identificado também que as necessidades fisiológicas, de segurança e estima são as que obtiveram os menores graus de satisfação nos grupos.</li> <li>- Notou-se como diferença entre os dois grupos que além da remuneração, a necessidade fisiológica a diferença é 1,02 de uma para outra, seguida da necessidade de segurança (0,75) e necessidade de estima (0,59).</li> <li>- Quando questionados sobre escolher entre “receber remuneração variável todos os meses” ou “ter oportunidades de fazer coisas nas quais você se destacaria em seu local de trabalho”, no grupo que não recebia remuneração variável a opção de “Ter oportunidades de...” teve maior quantidade de resposta do que no grupo que recebia remuneração variável, embora em ambos a maior parte das respostas foi “receber remuneração variável”.</li> <li>- No grupo que não recebia remuneração por desempenho 50% não escolheu a opção “receber remuneração variável todos os meses”.</li> </ul>	<p>os autores concluíram que não basta oferecer fatores de higiene para conseguir a satisfação dos colaboradores, para conseguir fazer com que o colaborador fique verdadeiramente motivado é necessário ir além disso e oferecer oportunidades de garantir sua chegada aos objetivos de satisfação interior.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constatou-se durante a pesquisa que os temas remuneração, satisfação e desempenho são bastante complexos, e podem ser ainda mais complexos as suas inter-relações entre os temas e assim ficou claro a importância de considerar isso ao desenhar os programas de recompensa.</li> </ul>
14.	MAGALHÃES. (2011)	- Motivação no trabalho em tecnologia de informação: O estudo de caso de uma instituição financeira brasileira.	- Estudo de caso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoria das expectativas de Vroom.</li> <li>- Teoria dos dois fatores de Herzberg.</li> <li>- Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O autor aplicou um questionário com perguntas fechadas para uma amostra de 30 pessoas que exercem a função de análise, suporte, desenvolvimento e programação, para identificar o nível de motivação do departamento de TI.</li> <li>- O autor utilizou para o presente estudo o questionário “Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho IMST”, desenvolvido por Alves Filho e Borges (2001).</li> <li>- Das 30 pessoas que responderam o questionário, 90% são do sexo masculino e 10% do sexo feminino.</li> <li>- Os respondentes são na maior parte casados, onde os resultados foram 77% casados, 16% solteiros e 7% separados ou divorciados.</li> <li>- 80% dos respondentes possuem faixa de idade entre 18 e 40 anos.</li> <li>- Referente ao grau de instrução 53% possuem Graduação, 33% pós-graduação e 14% possuem nível médio.</li> <li>- O autor identificou que na estrutura fatorial dos fatores valorativos, os colaboradores do departamento pesquisado não esperam que o seu trabalho o deixe extremamente ocupado, esgotado, apressado ou até mesmo desumanizado.</li> <li>- Comparando os fatores valorativos, expectativa e a instrumentalidade, os autores identificaram que a expectativa possui a maior média, e a instrumentalidade apresenta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conclui-se que a força motivacional é nitidamente maior nos colaboradores de menor idade, indicando então que a organização deve implementar medidas compensatórias buscando o aumento da motivação daqueles de maior faixa etária.</li> <li>- Consta-se que os resultados da pesquisa se caracterizam como uma análise preliminar e embora tenha demonstrado resultados satisfatórios sobre a motivação no trabalho, os autores acham pertinente a ampliação da pesquisa para que os dados pudessem ser confirmados.</li> <li>- Os autores recomendaram a empresa pesquisada a busca continua de um ambiente de trabalho motivador, que induza comportamentos positivos por parte dos colaboradores.</li> <li>- A pesquisa obteve elementos importantes para que a empresa pesquisada pudesse elaborar um diagnóstico motivacional do departamento, podendo subsidiar políticas e ações de gestão pessoal.</li> </ul>

					<p>valores menores, com isso pode-se dizer que os colaboradores não percebem com grande intensidade o próprio esforço como um fator determinante para os resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os colaboradores que apresentaram força motivacional mais elevada, foram aqueles com idade entre 18 e 30 anos, assim, os colaboradores com menor idade são mais motivados.</li> <li>- Identificou-se também no estudo que os colaboradores com maior escolaridade possuem um nível de motivação maior.</li> </ul>	
15.	SANTOS. (2016)	- Motivação no ambiente de trabalho: Uma aplicação da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.	- Estudo de caso	- Teoria dos dois fatores de Herzberg.	<p>- O autor aplicou um questionário estruturado para 20 pessoas para verificar a satisfação quanto aos fatores higiênicos e motivacionais no ambiente de trabalho, com as opções "sempre", "quase sempre", "raramente" e "nunca".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dos 20 entrevistados 65% são mulheres e 35% homens, com faixa etária entre 25 e 40 anos com média de 5 anos de empresa.</li> <li>- Quando questionados se a empresa oferece um ambiente de trabalho seguro, 50% informou que é seguro, e outra metade informou que "quase sempre é seguro".</li> <li>- Sobre as instalações físicas, 55% informou que "Sempre" proporciona instalações para realização do trabalho e 45% informou "quase sempre".</li> <li>- Sobre a cultura organizacional favorecer as atividades, 50% acredita que favorece, 30% que sempre favorece e 20% afirmou que raramente favorece.</li> <li>- Sobre manter os colaboradores informados, 70% diz que a comunicação sempre funciona e para 30% funciona raramente.</li> <li>- Sobre cooperação entre os funcionários, 85% informou que sempre ou quase sempre existe cooperação e 15% afirma raramente.</li> <li>- Sobre o relacionamento com os subordinados, 55% informa que o relacionamento é sempre bom, 30% quase sempre, e 15% raramente é bom.</li> <li>- Sobre a satisfação com o salário, 95% são sempre (35%) ou quase sempre (60%) satisfatórios.</li> <li>- Sobre os benefícios, 90% são satisfeitos, e 10% não estão satisfeitos.</li> <li>- Sobre reconhecimento, 50% afirma que raramente são reconhecidos, 5% informou que não existe reconhecimento, e 45% disse que sempre ou quase sempre são reconhecidos.</li> <li>- Sobre oportunidade de promoção, 85% afirmam que raramente existe oportunidade, assim tendo uma parcela grande dos entrevistados.</li> <li>- Sobre metas e trabalhos desafiadores, 100% informou que sempre ou quase sempre os trabalhos são dessa forma.</li> <li>- Sobre sentir-se realizado profissionalmente, 80% estão quase sempre realizados e 20% raramente se sentem realizados.</li> <li>- Sobre a satisfação com o trabalho que realiza, 53% quase sempre estão satisfeitos, 26% sempre estão satisfeitos, 16% raramente e 5% nunca.</li> <li>- Sobre o que é mais motivador para o funcionário, 60% prefere o crescimento profissional, 20% reconhecimento, 10% a estabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dentre os fatores higiênicos o que obteve maior pontuação foi segurança e condições de trabalho, os autores concluíram então que os funcionários não estão insatisfeitos com essa condição, e a empresa está oferecendo um ambiente de trabalho satisfatório para a maioria dos funcionários.</li> <li>- Com a segunda maior pontuação estão salários e benefícios, dessa forma conclui-se também que a maioria acredita que o salário é justo.</li> <li>- O fator política da empresa obteve a média mais baixa, mas de forma geral pode-se concluir que foi bem avaliado pelos seus funcionários, porém é o que possui menor média, vale observação da empresa sobre essa questão.</li> <li>- Conclui-se também que o relacionamento com os outros funcionários obteve boa avaliação, assim sendo os funcionários têm um relacionamento bom entre si e seus superiores.</li> <li>- Dentre os fatores motivacionais o que apresentou maior média foi o "crescimento e desenvolvimento" e os funcionários estão satisfeitos com esse dentre os demais.</li> <li>- Com médias baixas, responsabilidade e realização, assim pode apontar que os funcionários apresentam carência quanto a autonomia na realização do seu trabalho ou tomada de decisão na realização das tarefas.</li> <li>- Com menor média está o fator reconhecimento que possui uma insatisfação grande dos funcionários, logo, conclui-se também que a empresa pode estar negligenciando esse fator, não demonstrando aos funcionários a importância do seu trabalho e contribuição para a organização.</li> <li>- Os autores concluem que as empresas tendem a orientar esforços em direção a manutenção do ambiente organizacional referente aos fatores higiênicos, porém se realmente querem funcionários motivados precisam melhorar a motivação no ambiente de trabalho.</li> </ul>

16.	DORNELAS. (2019)	- Motivação no ambiente de trabalho: Um estudo de caso da instituição de ensino Seminário Batista do Sul.	- Estudo de Caso.	- Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow. - Teoria das expectativas de Vroom. - Teoria dos dois fatores de Herzberg. - Teoria X e Y de McGregor.	e 10% melhor salário. - O autor aplicou um questionário contendo 48 perguntas, com questões objetivas com o objetivo de compreender as preferências e comportamentos de cada respondente ao clima e a instituição que trabalham. - Sobre o perfil dos respondentes, são na maioria Homens, representando 73%, e 27% são mulheres, com idades entre 19 e 50 anos, com menos de 1 ano a mais de 10 anos de empresa. - Quando questionados sobre o grau de satisfação com a empresa 55% encontram-se satisfeitos, enquanto 45% disseram estar pouco ou muito insatisfeitos. - Sobre o tempo em que o pretendem trabalhar na empresa, a maior parte diz não saber com 64%, o que traz a percepção de instabilidade. - Sobre a satisfação com as condições de trabalho, 46% estão satisfeitos, 18% pouco satisfeitos, 9% muito insatisfeito, 18% não responderam e 9% responderam não se aplica. - O horário de trabalho foi citado pelos respondentes como um ponto concordante, visto que 73% responderam estar satisfeitos, 9% muito satisfeitos e 18% pouco satisfeitos. - Sobre a possibilidade de conciliar trabalho com a vida familiar, o resultado não foi bom, onde 45% estão satisfeitos e 55% estão insatisfeitos. - Sobre remuneração a maioria dos funcionários não estão satisfeitos, onde 46% estão pouco satisfeitos e 18% muito insatisfeitos.	- Por meio dos relatos dos funcionários, concluiu-se que o fato da liderança não estar presente fisicamente causa insegurança aos colaboradores e interferem em seus níveis de motivação e muitos se mostraram insatisfeitos com essa situação. Assim, o resultado conflitou sobre o tema liderança, pois os respondentes se mostraram insatisfeitos com a sua liderança direta. - O autor conclui que havendo uma mudança de mentalidade na liderança da organização e uma reestruturação dos departamentos ausentes, como o de Recursos Humanos ajudaria no aumento da motivação dos colaboradores e no melhor funcionamento da instituição pesquisada. - O salário foi identificado como um fator claro de insatisfação, e assim sugeriu-se proporcionar uma condição salarial mais adequada as necessidades dos colaboradores, e também se orientou para disponibilização de benefícios para complementar a renda destes colaboradores para aumentar o nível de satisfação. - Para evitar a perda de bons profissionais e para que a organização funcione de forma efetiva, é necessário que exista um objetivo comum e alinhamento para alcance deste e valorização do capital humano.
17.	BRUNORIO; PASOTI; CARDOSO; FELIX. (2017)	- Liderança e Motivação no trabalho.	- Estudo de Caso.	- Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow.	- A amostra pesquisada constitui-se de 168 pessoas, onde 60% são do sexo masculino e 60% do sexo feminino, e estes com uma média de idade de 35 anos, e todos estão a mais de 2 anos na empresa pesquisada. - Sobre os fatores motivadores no trabalho, o que foi considerado mais importante para os pesquisados foi o "Reconhecimento Profissional" com 41,10% das respostas, seguido por "Crescimento Profissional" com 25,59% das respostas, "Remuneração" com 14,88%, "Ambiente Agradável" com 10,71% e "Participar das decisões" com 7,14%. - A liderança é um fator fundamental para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, pois as habilidades dos líderes favorecem o crescimento da empresa por meio de colaboradores mais motivados. - O líder tem um papel estratégico, assim, o estímulo dos colaboradores está relacionado a forma de liderança - O líder que motiva os trabalhadores precisa desenvolver as competências de liderança e não competências de chefia, para assim poder entender cada colaborador e suas necessidades e objetivos na empresa. - O principal fator levantado foi reconhecimento profissional e esse depende exclusivamente do líder, por ser o responsável imediato por aquele colaborador que é responsável por esse fator. Em seguida com maior relevância vem "Reconhecimento profissional"	- Os autores concluíram que não existe uma fórmula única, ou uma solução genérica para a motivação dos colaboradores na organização, visto que estes possuem necessidades, motivações e expectativas diversas que precisam ser conhecidas pelos líderes. - Os autores concluem também que os líderes são aqueles que tem o poder de atuar como os reais agentes da mudança organizacional, possuem condições de agir com os colaboradores com o objetivo de desenvolver melhores profissionais. - Diante do estudo os autores concluíram também que a empresa pesquisada precisa de líderes autênticos, que reconheçam os fatores levantados como ingredientes para o sucesso de toda a equipe. - O estudo buscou contribuir com os temas motivação e liderança no ambiente de trabalho.

					<p>também é responsabilidade do líder, pois as pessoas que se dedicam e que executam o trabalho de maneira eficiente e eficaz querem oportunidades de crescimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A remuneração depende parcialmente do líder, pois muitas vezes as empresas não têm estrutura financeira para isso.</li> <li>- Referente ao ambiente agradável, pode ser considerado um fator de responsabilidade do líder, pois está precisa orientar para que todos trabalhem em equipe, tenham sinergia e trabalhem em prol do objetivo da organização.</li> </ul>	
18.	LEITE; MARINHO; COSTA; DECHANDT. (2016)	- A motivação no ambiente de trabalho: Um estudo e caso na feira dos importados.	- Estudo de caso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow.</li> <li>- Teoria dos dois fatores de Herzberg.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os autores aplicaram um questionário abordando questões de motivação, com escala de Likert de 5 pontos, para 30 pessoas, distribuídos em 4 pavilhões da feira, com o intuito de analisar os aspectos que mantêm a motivação das pessoas que trabalham na feira.</li> <li>- A maioria dos respondentes são mulheres com idade entre 20 e 35 anos de idade.</li> <li>- Quando questionados sobre o ambiente de trabalho, 54% informou que se sentem satisfeitos o muito satisfeito, tal resultado pode ter sido gerado pois a maioria dos feirantes são seus próprios chefes.</li> <li>- Quando questionados sobre a adequação do espaço de trabalho 54% estão satisfeitos ou muito satisfeitos.</li> <li>- Quanto ao contato com as pessoas, 58% dos feirantes gostam de relacionamento entre eles e com os clientes, o que é resultante da convivência diária com vários tipos de pessoas. Apenas 15% se sentem insatisfeitas, e para 27% isso é indiferente.</li> <li>- Sobre o relacionamento com os colegas de trabalho, 79% estão satisfeitos ou muito satisfeitos, para 21% é indiferente, e 0% está insatisfeito ou muito insatisfeito, isso pode mostrar que os feirantes se sentem bem unidos no relacionamento.</li> <li>- Sobre os Salários e Horários, identificou-se um resultado muito positivo, onde 63% estão satisfeitos ou muito satisfeitos, e apenas 27% não estão satisfeitos, onde isso pode ter relação com o fato de que os feirantes possuem a liberdade de fazer seus próprios horários.</li> <li>- Referente aos fatores motivacionais, 48% sente-se muito, ou muitíssimo motivados, 32% médio e 19% não estão motivados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os autores concluíram que para garantir as organizações boa visibilidade, competitividades e resultados positivos, é algo que está intimamente ligado a gestão motivacional de pessoas.</li> <li>- Concluiu-se também que quando se trata do ser humano existem outros itens ligados a motivação que são necessários nas organizações que é a qualidade de vida no trabalho.</li> <li>- Com base nas teorias estudadas os autores concluem que a motivação é um elemento de extrema importância nas organizações, e ainda que organizações que estiverem dispostas a promover um ambiente adequado podem ter mais chances de ter os seus funcionários mais motivados.</li> </ul>
19.	SILVA; FREITAS. (2015)	- Motivação no ambiente de trabalho: Abordagem das teorias clássicas numa organização contemporânea.	- Estudo de caso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow.</li> <li>- Teoria X e Y.</li> <li>- Teoria dos dois fatores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os autores realizaram uma entrevista estruturada com o gestor de setor estudado para realizar a coleta de dados.</li> <li>- Os autores aplicaram também um questionário aos demais funcionários contendo questões objetivas sobre motivação.</li> <li>- Referente as respostas dos questionários pelos funcionários os autores obtiveram os seguintes resultados: Como primeiro fator na motivação para os funcionários foi a Estima, com 50% dos respondentes, 29% consideram segurança como o segundo mais importante, 14% a auto realização, 7% as necessidades fisiológicas e não houve respostas para as necessidades sociais.</li> <li>- Como segundo item da escala de maior importância para motivação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os autores concluíram que no estudo realizado, diferentemente do que propõe Maslow, os funcionários identificaram estima e auto realização como necessidades primárias.</li> <li>- Com os resultados apresentados os autores concluem também que as necessidades dos funcionários pesquisados e a opinião referente a existência destas necessidades não corroboram com a teoria de Maslow.</li> <li>- Dentre os fatores predominantes na motivação no estudo apresentado estão: estima, auto realização, salário e benefícios, condições de trabalho e reconhecimento profissional.</li> <li>- Identificou-se também que o líder não está satisfazendo algumas necessidades que podem gerar</li> </ul>

					<p>57% dos entrevistados consideraram a auto realização, 15% consideraram a estima, 14% as necessidades fisiológicas e os outros 14% as necessidades sociais.</p> <p>- Os funcionários foram questionados também se acreditavam que todas as necessidades (estima, auto realização, social, segurança e fisiológicas) poderiam existir juntas ao mesmo tempo e 93% concordam que sim e 7% acredita que não é possível.</p> <p>- Quando questionados referente a teoria dos dois fatores, quais eram os fatores motivacionais, somente 3 aspectos como auto realização, crescimento pessoal e reconhecimento profissional foram considerados motivacionais, pois esses são os que estão sob controle do indivíduo, no entanto, para os funcionários entrevistados, condições de trabalho, salário e benefícios sociais são motivadores, no entanto esses são considerados fatores higiênicos para Herzberg.</p>	<p>motivação em sua equipe, pois metade dos entrevistados não souberam identificar nenhum fator que estava sendo aplicado pelo líder para motivá-los.</p> <p>- Sugere-se que para solucionar ou minimizar o problema o líder precisaria reconhecer estes aspectos e assim identificar as melhores maneiras de aplicar em sua equipe.</p>
20.	OLIVEIRA; AQUINO; SOUZA. (2020)	A influência do ambiente organizacional na satisfação dos colaboradores de uma concessionária de veículos na cidade de Pau dos Ferros/RN	Estudo de Caso	<p>- Teoria dos dois fatores.</p> <p>- Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow.</p>	<p>- Os autores aplicaram um questionário estruturado em escala de Likert de 5 pontos para obter os resultados da pesquisa.</p> <p>- O perfil identificado dos respondentes são 89% do sexo masculino e 11% do sexo feminino. A faixa etária dos colaboradores com maior percentual é entre 25 e 34 anos, com 56%, em seguida idades entre 35 e 44 anos com 33% e entre 45 e 54 anos com 11%. Além disso todos os colaboradores da empresa possuem mais de 5 anos em suas atividades.</p> <p>- Quando questionados se estavam satisfeitos com o regime de compensação de horas da organização, 67% responderam com nota 5, representado que estão totalmente satisfeitos, 22% responderam estar satisfeitos e para 11% isso é indiferente.</p> <p>- Referente a oportunidade de crescimento na empresa 44,4% dos empregados estão totalmente satisfeitos com as oportunidades oferecidas pela organização. 33,3% responderam que estão indiferentes e 22% não estão satisfeitos.</p> <p>- Referente ao ambiente de trabalho, 67% dos entrevistados concordam que o clima da empresa é amigável e estão muito satisfeitos, para 33% é satisfeito.</p> <p>- Com relação a avaliação de desempenho dos colaboradores, as respostas mostram que 67% encontram-se muito satisfeitos com as avaliações realizadas, 22% se sente insatisfeito e 11% satisfeitos.</p> <p>- Com relação ao grau de satisfação com a sua supervisão de trabalho 67% estão muito satisfeitos e 33% responderam estar satisfeitos com a forma de supervisão.</p> <p>- Sobre a segurança no ambiente de trabalho 45% se sentem muito satisfeitos, para 33% isso é indiferente, e 22% está insatisfeito.</p> <p>- Sobre a flexibilidade para o desenvolvimento das atividades 89% dos colaboradores estão muito satisfeitos e 11% satisfeitos.</p>	<p>- Os autores concluíram diante das respostas obtidas que os funcionários da empresa estudada se encontram satisfeitos com a cultura e o clima organizacional tornando um ponto positivo para a empresa.</p> <p>- Para os autores os resultados esperados foram alcançados entre a teoria e prática, e ressaltam a importância da satisfação dos funcionários e o impacto dos fatores motivacionais para o bem-estar dos colaboradores da organização.</p>

## DISCUSSÃO

Após análise dos dados dos artigos anteriormente apresentados, pode ser identificado que nos últimos dez anos no Brasil as teorias clássicas da motivação como “Teoria da hierarquia de necessidades” e “Teoria dos dois fatores” ainda são muito utilizadas como referencial teórico para os estudos, além disso, na maior parte deles, os autores combinam mais de uma teoria da motivação, e assim é possível identificar que as teorias podem ser trabalhadas juntas para a busca de um resultado na motivação organizacional. No gráfico 1 é verifica-se a quantidade de teorias da motivação utilizadas como referência por artigo.



**Gráfico 1:** Quantidade de teorias por artigo.



**Gráfico 2:** Teorias citadas.

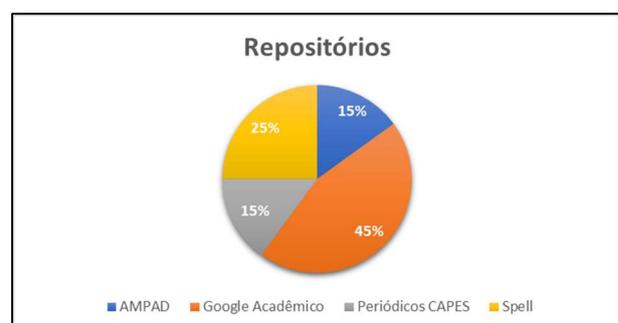
Conforme apresentado no gráfico 1, somente 21% dos artigos referentes as teorias motivacionais apresentam apenas uma teoria como referência, 42% apresentaram duas teorias, 26% apresentou três teorias e 11% apresentou quatro teorias. Sendo assim 79% dos artigos possuem mais de uma teoria da motivação como referência em seus estudos.

Referente as teorias da motivação apresentadas, os artigos apresentam variadas teorias, a seguir é possível identificar quais foram as teorias com maior recorrência entre os principais artigos referentes a motivação dos últimos dez anos.

Como analisado no gráfico 2, a maior parte dos artigos estudados apresenta principalmente as Teorias da Hierarquia das Necessidades e Teoria dos dois fatores, ambos aparecem em 33% dos estudos apresentados. Logo em seguida, tem-se a teoria da expectativa com 13%, teoria X e Y com 8%, teoria ERG com 5% e outras 3 teorias que juntas representam 8% do total dos artigos. O gráfico 3 a seguir refere-se ao ano de publicação dos artigos apresentados neste trabalho:



**Gráfico 3:** Ano de publicação dos artigos.



**Figura 4:** Repositórios extração dados da pesquisa.

A maior parte dos artigos apresentados neste trabalho, representando 25% são artigos com publicação no ano de 2013, em seguida tem-se com 15% cada um, os artigos publicados em 2015 e 2017, com 10% os artigos publicados em 2016, 2018 e 2019, por fim, com 5% cada um estão os artigos publicados

em 2011, 2012 e 2020.

A seguir visualiza-se os repositórios onde foram extraídos os artigos utilizados neste trabalho que foram apresentados no quadro 1, bem como identificar o percentual de artigos pertencentes a cada uma das bases de dados.

Como observado, a maior parte dos artigos representando 45% foi extraída do Google Acadêmico, com 25% Spell e com 15% temos o Periódicos Capes e AMPAD. Os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados por se trataram de estudos de caso, sendo assim, a forma com que eles funcionaram estão intimamente relacionados com a organização em questão no qual o estudo foi aplicado.

## CONCLUSÕES

Pode-se concluir com base nas informações que foram obtidas no decorrer deste trabalho que os estudos referentes as teorias da motivação nos últimos dez anos no Brasil, entre 2010 e 2020, estão a maioria deles relacionados as teorias clássicas da motivação, como Teoria da Hierarquia de Necessidades, Teoria dos Dois Fatores, e que poucos são os estudos que utilizam as teorias contemporâneas. Além disso também é possível concluir que as teorias trabalhadas juntas podem se complementar para alcançar os objetivos, visto que para a maioria do desenvolvimento dos trabalhos os autores correlacionam mais de uma teoria da motivação.

O que pode ser explicado de os estudos apresentados terem na sua maior parte como referência as teorias clássicas da motivação é que as empresas brasileiras na sua maior parte ainda utilizam o modelo de gestão tradicional e em alguns casos patriarcal.

As limitações desta pesquisa referem-se à quantidade de artigos incluídos nesta revisão, pois podem haver eventualmente artigos não consultados que se encontram em outras bases de dados, também se limita a abrangência temporal adotada, que neste caso foi de dez anos, e também de que o estudo visou contribuir em uma visão focada para o Brasil. O estudo tentou fornecer subsídios suficientes para atingir o objetivo inicial proposto. Sendo assim, este estudo não esgotou o assunto referente a utilização das teorias da motivação, e sugere-se novos estudos neste âmbito.

## REFERÊNCIAS

ALVES, L. C.; SILVA, A. V. L.; OLIVEIRA, E. M. J.. Motivação e Recompensas: Uma investigação com base nas teorias da Hierarquia das Necessidades e da Expectativa. **Revista Multidisciplinar de Psicologia**, v.11, p.325-340, 2017.

ARRUDA, J. F.; RODRIGUES, M. R.. Remuneração por desempenho gera mais satisfação no colaborador? Estudo de caso de empresa comercial. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9. **Anais**. Resende, 2012.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F.. **Elementos de comportamento organizacional**. 9 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

BRUM, A. M.. **Endomarketing de A a Z**. São Paulo: Integrare, 2010.

BRUNORIO, W.; PASOTTI, J. R.; CARDOSO, C. A. L.; FELIX JUNIOR, J. C.. Liderança e motivação no trabalho. **Revista de administração Espírito Santo do Pinhal**, v.17, p.47-59, 2017.

CHIAVENATO, I.. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos a empresa. 7 ed. São Paulo: Manole, 2009.

CRESWELL, J. W. W.. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DESLAURIERS, J.; KÉRISIT, M.. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa**: Enfoques epistemológicos e metodológicos. 4 ed. Petrópolis:

Voices, 2008.

DORNELAS, T. S.. **Motivação no ambiente de trabalho:** um estudo de caso na instituição de ensino Seminário Batista do Sul. Monografia (Bacharelado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M. G.. Revisões sistemáticas da literatura: Passos para sua elaboração. **Revista Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v.23, n.1, p.183-184, 2014.

GANZER, P. P.; RADAELLI, A.; CHAIS, C.; OLEA, P. M.. Influência da motivação no ambiente organizacional: Um estudo de caso. In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO – UCS, 15. **Anais**. Caxias do Sul, 2015.

GROHMANN, M. Z.; CUNHA, L. V.; SILINSKE, J.. Relação entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um hospital público. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 4. **Anais**. Brasília, 2013.

GUANILO, M. C. T. U.; TAKAHASHI, R. F.; BERTOLOZZI, M. R.. Revisão sistemática: noções gerais. **Revista da Escola de Enfermagem USP**, v.5, p.1260-1266, 2011.

GUIMARÃES, S. E. R.; BZUNECK, J. A.. Propriedades psicométricas de um instrumento para avaliação da motivação de universitários. **Ciências & Cognição**, Ilha do Fundão, v.13, n.1, p.101-113, 2008.

LACOMBE, F. J. M.. **Recursos humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEITE, C. E.; MARINHO, C. J. M.; SILVA, J. C.; DECHANDT, S. G.. A motivação no ambiente de trabalho: Um estudo de caso na feira dos importados. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12. **Anais**. Rio de Janeiro, 2016.

MAGALHÃES, R. M.. **Motivação do trabalho em tecnologia da informação:** o estudo de caso de uma instituição financeira brasileira. Monografia (Bacharel em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

MARÇAL, C. Z.; MELO, F. P.; NARDI, A.. Satisfação no trabalho: um estudo de caso numa empresa terceirizada. **Revista Científica UNISEB**, v.1, p.20-35, 2013.

PEDROSA, R. P. A.; MATTOS, C. M.; CUNHA, B. P. F.; GONÇALVES, F. M.; JOSEPH, R. E.; CARVALHO, J. G.. Motivação: Diferença de percepções entre Funcionários e Gestores, uma perspectiva de uma empresa brasileira. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37. **Anais**. Rio de Janeiro, 2013.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, A. T.; SOBRAL, F.. **Comportamento organizacional teoria e pratica no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, W. A.; NETO, M. T. R.; FILHO, C. D.. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: Um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v.48, p.253-273, 2013.

ROSA, L. S.; MONTES, R. J. T.; SPAZINI, L. C.. **Motivação e qualidade de vida no trabalho**. Monografia (Bacharelado em Gestão de Recursos Humanos) - Faculdade Promove, Brasília, 2018.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C.. Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, v.11, p.83-89, 2007.

SANTOS, R.. **Motivação no ambiente de trabalho:** uma aplicação da teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg. Monografia (Bacharelado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

SILVA, L. R. F.; MOUSQUER, L. D.; SCHADECK, M.; RODRIGUES, L. A.. A Influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. **Revista de Administração IMED**, v.5, p.241-219, 2015.

SILVA, R. C.; FREITAS, E. M. S.. Motivação no ambiente de trabalho: Abordagem das teorias clássicas numa organização contemporânea. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Anais**. Ponta Grossa, 2015.

SILVA, J. V. O.; AQUINO, D. V.; SOUZA JUNIOR, F. R.. A influência do ambiente organizacional na satisfação dos colaboradores de uma concessionária de veículos na cidade de Pau dos Ferros/RN. In: CONAD, 25. **Anais**. Goiânia, 2020.

ZONATTO, V. C.; SILVA, A.; GONÇALVES, M.. A influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. **Revista de Administração IMED**, v.8, p.169-190, 2018.

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da **Sustenere Publishing**, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.