

# MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

O CASO DOS AGENTES  
ADMINISTRATIVOS DO  
DEPARTAMENTO MUNICIPAL  
DE ÁGUA E ESGOTO DE  
POÇOS DE CALDAS



Luiz Cláudio Junior Santos  
Maíza Miranda de Farias Souza

  
**Quipá**  
Editora

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO:  
O CASO DOS AGENTES ADMINISTRATIVOS DO  
DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE ÁGUA E  
ESGOTO DE POÇOS DE CALDAS**

LUIZ CLAUDIO JUNIOR SANTOS  
MAÍZA MIRANDA DE FARIAS SOUZA

**MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO:  
O CASO DOS AGENTES ADMINISTRATIVOS DO  
DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE ÁGUA E  
ESGOTO DE POÇOS DE CALDAS**

1ª Edição

Quipá Editora  
2024

Copyright © dos autores e autoras. Todos os direitos reservados.

Esta obra é publicada em acesso aberto. O conteúdo dos capítulos, os dados apresentados, bem como a revisão ortográfica e gramatical são de responsabilidade de seus autores, detentores de todos os Direitos Autorais, que permitem o download e o compartilhamento, com a devida atribuição de crédito, mas sem que seja possível alterar a obra, de nenhuma forma, ou utilizá-la para fins comerciais.

---

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

L953m Santos, Luiz Claudio Junior

Motivação no serviço público: O caso dos agentes administrativos do departamento municipal de água e esgoto de poços de caldas / Luiz Claudio Junior Santos e Maíza Miranda de Farias Souza — Iguatu, CE : Quipá Editora, 2024.

29. : il.

ISBN 978-65-5376-404-0

1. Serviço Público. 2. Agentes administrativos municipais. I. Santos, Luiz Claudio Junior. II. Souza, Maíza Miranda de Farias. III

Título.

CDD 350

---

Obra publicada pela Quipá Editora em outubro de 2024

Quipá Editora  
www.quipaeditora.com.br  
@quipaeditora

# SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>05</b>
INTRODUÇÃO	
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>11</b>
METODOLOGIA	
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>21</b>
CONCLUSÃO	
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>26</b>
<b>ANEXO I</b>	<b>29</b>

## **CAPÍTULO 1**

### **INTRODUÇÃO**

As instituições públicas buscam constantemente alcançar a eficiência na prestação de serviços à população. Nesse sentido, um dos fatores essenciais para altos níveis de desempenho e produtividade é o engajamento e a disposição do capital humano, ou seja, a motivação humana. A motivação é um fator essencial que incentiva os colaboradores a atingir seu máximo potencial e a se alinhar aos objetivos da organização.

Conceitualmente, a motivação direciona e energiza o comportamento humano em direção a metas e objetivos específicos. É o desejo ou a vontade que impulsiona uma pessoa a agir de determinada maneira para alcançar algo importante ou gratificante para ela. Esse fenômeno é influenciado por uma combinação de fatores internos e externos (RIBEIRO, 2018).

Ao longo do tempo, surgiram várias teorias sobre motivação. No entanto, há uma escassez de referencial teórico contextualizado no cenário do serviço público, e o tema continua sendo complexo e demandando investigação contínua. Neste contexto, a problemática central que este estudo busca

responder é: Quais são os fatores motivacionais que afetam diretamente os colaboradores do cargo de agente administrativo do Departamento Municipal de Água e Esgoto de Poços de Caldas-MG?

Logo, o objetivo geral da pesquisa é analisar os fatores motivacionais e sua contribuição para o comportamento dos colaboradores da autarquia DMAE Poços de Caldas -MG. Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) Identificar os fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos mais valorizados pelos funcionários; b) Sugerir práticas de gestão que possam ser implementadas para aumentar a motivação e, assim, melhorar a produtividade.

A pesquisa é importante tanto para a contribuição a uma agenda de estudos futuros quanto para reforçar a relevância de reconhecer as lógicas institucionais e os aspectos culturais das carreiras públicas na investigação das motivações que afetam as decisões profissionais dos servidores. Na esfera prática, a pesquisa permitirá o compartilhamento de seus resultados com a empresa e os gestores do público-alvo deste estudo de caso, promovendo um melhor entendimento dos colaboradores. Isso facilitará a elaboração de políticas de gestão de pessoas mais eficientes e estratégicas. Compreender os fatores motivacionais pode ajudar a criar ambientes de trabalho mais satisfatórios,

impulsionar o desempenho dos colaboradores e alcançar tanto os objetivos pessoais quanto os organizacionais.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

O estudo da motivação no trabalho tem raízes em várias disciplinas e teorias ao longo do tempo; porém a partir da Revolução Industrial e do surgimento das Escolas de Relações Humanas que passou-se a estudar a satisfação do funcionário. A Escola de Relações Humanas destacou a importância das relações interpessoais, da comunicação eficaz, do trabalho em equipe e da participação dos funcionários nas decisões organizacionais. Os pesquisadores argumentaram que a motivação e o comportamento dos trabalhadores eram influenciados por fatores sociais e psicológicos, e não apenas por incentivos financeiros e condições físicas de trabalho.

As principais teorias que surgiram na época foram a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, as Teorias X e Y de Douglas McGregor e a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.

Maslow elaborou uma teoria onde necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, como em uma pirâmide. Sendo elas, necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. De acordo com essa teoria , a motivação no trabalho é impulsionada pelo



desejo de satisfazer essas necessidades em ordem crescente. As organizações que entendem e abordam essas necessidades de forma eficaz podem criar ambientes mais motivadores para seus colaboradores.

Já Herzberg apresentou uma teoria de dois fatores, sendo eles fatores higiênicos(extrínsecos) e fatores motivacionais(intrínsecos). Os fatores higiênicos, como salário, condições de trabalho e políticas da empresa, não necessariamente motivam, mas a ausência destes podem causar insatisfação. Por outro lado, fatores motivacionais, como reconhecimento, responsabilidade e crescimento pessoal, são os verdadeiros impulsionadores da satisfação e do desempenho no trabalho. Tal teoria sugere que as empresas devem focar além do que evitar a insatisfação, mas também a promoção da satisfação ativa dos funcionários.

McGregor compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (a que deu o nome de Teoria X), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que denominou Teoria Y). (CHIAVENATO, 2003). A teoria X assume que os trabalhadores são naturalmente desmotivados e precisam ser constantemente supervisionados e controlados, enquanto a teoria Y sugere que os funcionários são auto-motivados, procuram

responsabilidades e podem ser confiados para trabalhar de forma autônoma. Destaca-se que as percepções dos gestores sobre o comportamento humano influencia o estilo de liderança e, conseqüentemente, a motivação e o desempenho do quadro de pessoal.

Os motivos humanos que impulsionam as atitudes são tanto intrínsecos ou extrínsecos. Assim, embora a organização possa contar com a motivação individual, ela pode favorecer e sustentar a relação do colaborador com seu trabalho através do estabelecimento de um bom relacionamento e do investimento em qualificação e desenvolvimento profissional. (HENRIQUES,2020).

Ressalta-se também teorias contemporâneas tais como a Teoria da Equidade a qual se baseia na ideia de que os funcionários buscam justiça e equilíbrio nas suas relações de trabalho, especialmente quando se trata de recompensas e esforço.

Ainda sobre a teoria da equidade, Robbins, Judge e Sobral (2010) discutem que quando os funcionários percebem que as recompensas que recebem não são proporcionais ao esforço que despendem, eles podem sentir injustiça. Essa percepção de desequilíbrio pode levar a diferentes reações, como a redução do empenho, a busca por recompensas

adicionais ou a contestação das práticas de justiça dentro da organização.

Outra teoria influente é a Teoria da Autodeterminação (Self-Determination Theory - SDT). Foi Desenvolvida por Edward Deci e Richard Ryan, a SDT foca na importância das necessidades psicológicas básicas para a motivação e o bem-estar. A teoria oferece uma estrutura detalhada para entender como e por que as pessoas se motivam e como diferentes tipos de motivação afetam o comportamento e a satisfação. De acordo com Robbins e colaboradores (2010), a Teoria da Autodeterminação (TAD) afirma que as pessoas não apenas buscam controlar seu próprio comportamento por meio da necessidade de autonomia, mas também procuram desenvolver suas habilidades e estabelecer conexões positivas com os outros. Complementar a isso Perry (2011) argumenta que a teoria da autodeterminação oferece uma base para entender como formas externas de controle podem levar a modos construtivos de autorregulação do comportamento.

Baseados nesses estudos foram desenvolvidas políticas de Gestão de Pessoas, onde o objetivo é a oferecer incentivos para que o colaborador torna-se envolvido, motivado e tenha maior comprometimento com a empresa, com os resultados e metas.

## **CAPÍTULO 2**

### **METODOLOGIA**

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa e quantitativa (mista), buscando identificar e descrever, por meio de relatos verbais e dados mensuráveis, os fatores motivacionais que influenciam diretamente os colaboradores que ocupam o cargo de agente administrativo no Departamento Municipal de Água e Esgoto de Poços de Caldas-MG. Quanto aos fins, adotou-se a pesquisa descritiva, pois o objetivo é estudar o comportamento de uma população específica, identificando os fatores motivacionais que influenciam os colaboradores. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa envolverá a coleta de dados por meio de pesquisa bibliográfica e entrevistas com as pessoas que são o foco da pesquisa. As entrevistas permitirão uma análise detalhada das percepções dos colaboradores, proporcionando uma compreensão mais profunda dos fatores que impactam sua motivação no ambiente de trabalho.

A pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada. O objetivo é compreender os fenômenos a partir da perspectiva

dos sujeitos envolvidos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p. 58).

As pesquisas descritivas têm como objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno. Além disso, podem ser elaboradas com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis. Um grande número de pesquisas pode ser classificado como descritivo, e a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadra nessa categoria (GIL, 2017).

Os dados serão coletados através de entrevistas realizadas pessoalmente com os agentes administrativos da instituição. Após a coleta, será realizada a tabulação dos dados para organizá-los de forma sistemática. Em seguida, os dados serão submetidos à análise, utilizando as técnicas de análise de conteúdo, que permitirão interpretar e categorizar as informações obtidas, visando identificar os principais fatores motivacionais que influenciam os colaboradores. A análise de conteúdo representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens (BARDIN, 2004).

## **Formulário para Avaliação da Motivação no Trabalho**

Foi elaborado um formulário com o objetivo de mensurar o nível de motivação dos trabalhadores do Departamento Municipal de Água e Esgoto de Poços de Caldas. O formulário consta no anexo I. O primeiro item do formulário é a identificação do entrevistado; onde há a opção de se identificar ou responder anonimamente.

Permitir a identificação dos entrevistados oferece várias vantagens. A coleta de informações como cargo, tempo de empresa e setor possibilita uma análise mais detalhada dos dados, permitindo ações direcionadas e a identificação de problemas específicos dentro da empresa. No entanto, essa abordagem pode levar os entrevistados a não serem totalmente honestos, temendo possíveis consequências de suas respostas. Além disso, questões de privacidade podem surgir, o que pode resultar na relutância de alguns participantes em compartilhar suas opiniões abertamente.

Por outro lado, permitir respostas anônimas tende a aumentar a probabilidade de respostas sinceras e honestas, especialmente em relação a temas sensíveis. A principal desvantagem dessa abordagem é a dificuldade de cruzar os dados com informações demográficas, o que pode limitar a identificação de problemas específicos e o acompanhamento

das questões relatadas.

Diante dessas considerações, optou-se por uma abordagem híbrida. Nesse modelo, os participantes terão a opção de se identificar ou de permanecer anônimos no formulário de pesquisa. Essa estratégia busca combinar as vantagens de ambas as abordagens, permitindo uma análise detalhada com dados identificáveis, ao mesmo tempo em que preserva a possibilidade de anonimato para aqueles que preferirem manter sua privacidade.

### **Cálculo do Tamanho da Amostra**

O Departamento Municipal de Águas e Esgoto de Poços de Caldas possui cerca de 430 funcionários, sendo 30 agentes administrativos I e 40 agentes administrativos II. Para obter o tamanho da amostra iremos utilizar a fórmula estatística comum seguinte:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Onde:

- n é o tamanho da amostra
- N é o tamanho da população
- Z é o valor Z correspondente ao nível de confiança (por

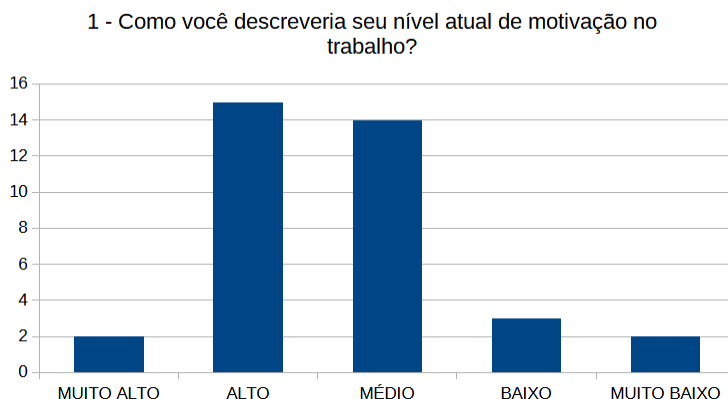
exemplo, 1.04 para 70% de confiança)

- $p$  é a proporção estimada da população que responde a uma determinada forma (use 0.5 se não souber)
- $E$  é a margem de erro desejada (por exemplo, 0.05 para 5%)

Para um grupo de 70 agentes administrativos, com um nível de confiança de 60% e uma margem de erro de 5%, obtém-se a resposta de aproximadamente **36 funcionários**. Esse tamanho de amostra será suficiente para garantir uma análise razoável.

## Gráficos

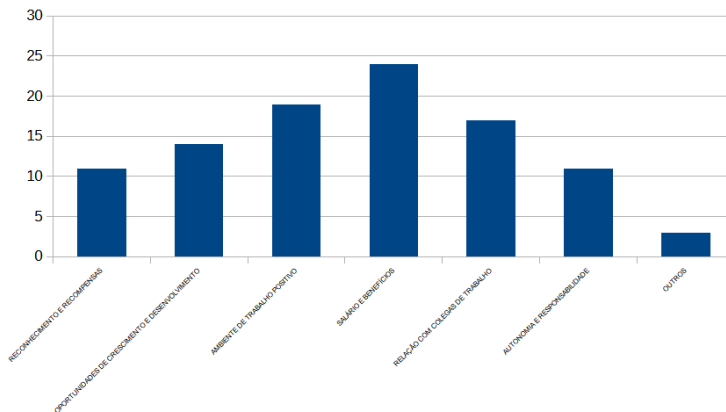
A seguir, apresentamos os gráficos com os resultados das informações coletadas.



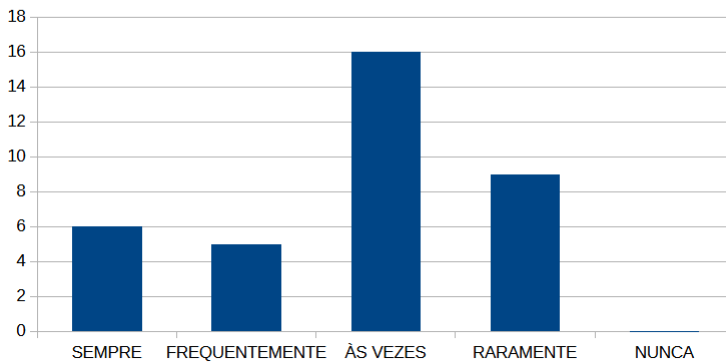


# MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO [...]

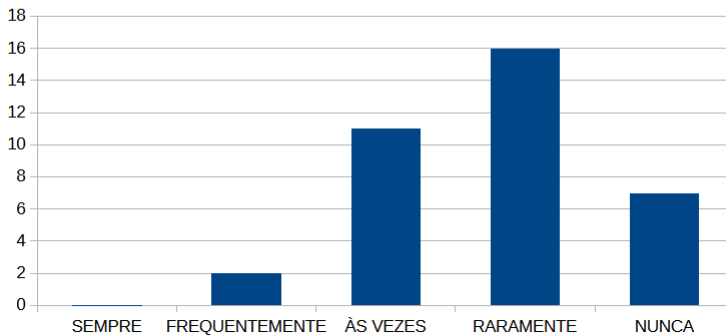
## 2 - O que mais motiva você no seu trabalho?



## 3 - Você sente que seu trabalho é valorizado pela empresa?

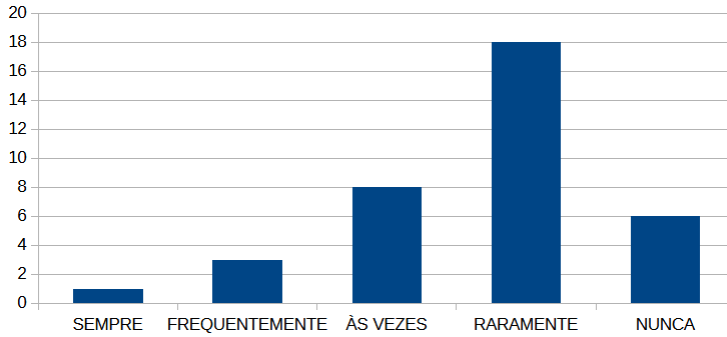


## 4 - Você vê oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento na empresa?

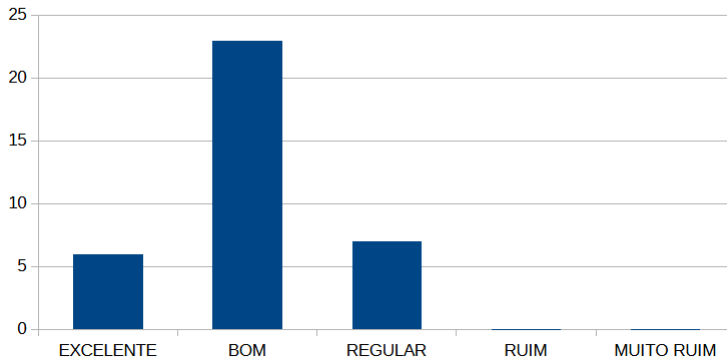


## MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO [...]

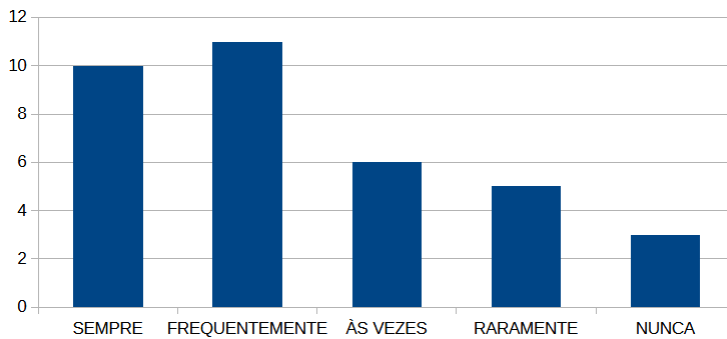
5 - Você sente que tem acesso a treinamentos e recursos necessários para se desenvolver profissionalmente?



6 - Como você avalia o ambiente de trabalho da empresa?

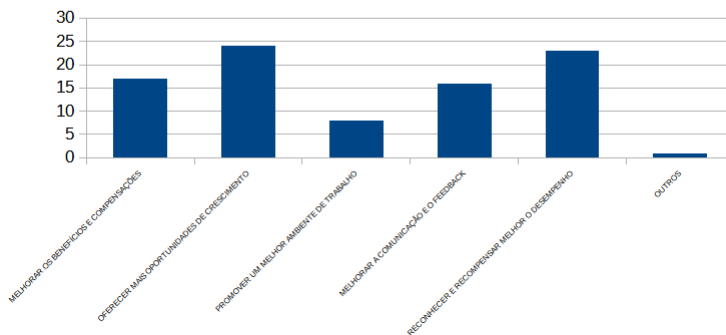


7 - Você sente que a empresa promove um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional?



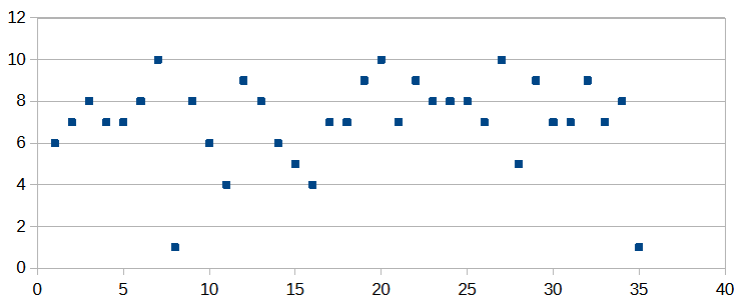
# MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO [...]

8 - O que a empresa poderia fazer para aumentar sua motivação no trabalho?

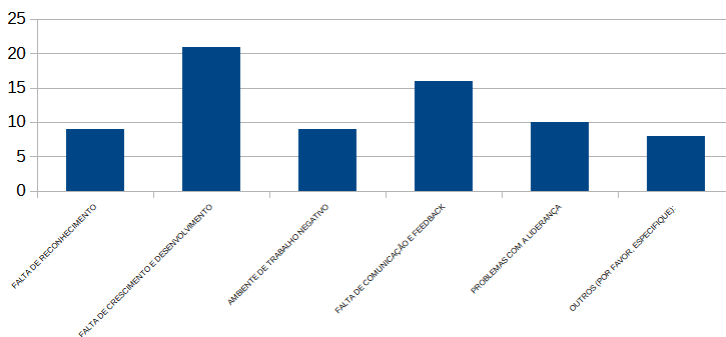


9 - Em uma escala de 1 a 10, quão motivado você se sente atualmente para realizar suas tarefas diárias?

Média = 7,06



10 - Quais são os principais obstáculos que afetam sua motivação no trabalho?



## **Análise dos Gráficos**

Analisando a primeira questão é possível perceber que a maioria dos colaboradores apresenta um nível de motivação alto (41,66%) e médio (38,88%), a motivação dos colaboradores é positiva, embora haja espaço para melhorar. Na segunda questão, quando questionados sobre o que mais motiva em seu trabalho, os colaboradores responderam mais frequentemente a opção **Salários e Benefícios**, isso destaca a compensação financeira como um fator crucial para a motivação; em segundo lugar vieram **Ambiente de Trabalho Positivo** e **Relação com Colegas de Trabalho**, evidenciando a importância de um clima organizacional saudável.

Na terceira questão, a maioria dos colaboradores relatou que sente que seu trabalho é valorizado às vezes. Sugerindo uma percepção moderada e potencialmente inconsistente de valorização. Um número significativo de colaboradores mencionou que seu trabalho é valorizado raramente, o que pode sinalizar uma falta de reconhecimento.

Na quarta questão, a maioria dos colaboradores indicou que raramente vê oportunidades de crescimento, e nenhum colaborador assinalou a opção sempre. Essa resposta sugere uma falta de percepção sobre oportunidades de

desenvolvimento e um sinal de insatisfação com as opções claras para crescimento.

Na quinta questão, a maioria dos colaboradores relatou que raramente ou nunca tem acesso a treinamentos e recursos necessários para o desenvolvimento profissional. Na sexta questão, a maioria dos colaboradores avaliou o ambiente de trabalho como **bom**. A percepção geral é positiva, indicando que a maioria está satisfeita com o ambiente de trabalho.

Na sétima questão, a maioria dos colaboradores sente que a empresa promove um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional. Isso sugere que a forma como a empresa lida com esse aspecto é bem recebida pela maioria dos colaboradores.

As sugestões mais frequentes para aumentar a motivação foram **Oferecer Mais Oportunidades de Crescimento, Reconhecer e Recompensar Melhor o Desempenho e Melhorar a Comunicação e o Feedback**.

A média das respostas dos colaboradores sobre a escala de motivação foi 7,06. O nível de motivação é relativamente alto.

Os principais obstáculos apontados pelos colaboradores foram **Falta de Crescimento e Desenvolvimento, Falta de Comunicação e Feedback, Falta de Reconhecimento e Ambiente de Trabalho Negativo**.

## CAPÍTULO 3

### CONCLUSÃO

A análise dos dados sobre a motivação dos colaboradores revelou uma satisfação geral positiva, com uma média de motivação de 7,06. No entanto, também identificou áreas críticas que precisam de intervenção para aprimorar o engajamento e a satisfação dos funcionários. Em resposta a esses resultados, é essencial adotar estratégias específicas para abordar as questões levantadas. A seguir, detalha-se as principais estratégias recomendadas:

#### **DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO**

**Objetivo:** Criar e comunicar oportunidades claras de avanço na carreira para os colaboradores.

#### **Ações Recomendadas:**

- **Planos de Carreira:** Desenvolver e implementar planos de carreira estruturados que definem as possíveis trajetórias de crescimento dentro da empresa. Esses planos devem ser comunicados de forma transparente para todos os colaboradores.

- **Mentoria e Coaching:** Introduzir programas de mentoria e coaching para auxiliar os funcionários no desenvolvimento de habilidades e na preparação para novos desafios e posições.
- **Avaliações Regulares:** Realizar avaliações regulares de desempenho e de potencial, oferecendo feedback construtivo e orientações sobre como os colaboradores podem alcançar seus objetivos de carreira.
- **Promoções Internas:** Priorizar a promoção interna e criar um ambiente onde os colaboradores se sintam motivados a se desenvolver e crescer dentro da empresa.

## **RECONHECIMENTO E RECOMPENSA**

**Objetivo:** Melhorar a valorização do trabalho dos colaboradores através de reconhecimento e recompensas justas e consistentes.

### **Ações Recomendadas:**

- **Programas de Reconhecimento:** Implementar programas de reconhecimento que celebrem conquistas individuais e de equipe, como prêmios de desempenho, destaques mensais ou anuais e reconhecimentos públicos.

- **Sistema de Recompensas:** Desenvolver um sistema de recompensas que inclua bônus, aumentos salariais e benefícios adicionais com base em métricas claras de desempenho e metas atingidas.
- **Feedback Contínuo:** Estabelecer uma cultura de feedback contínuo onde o reconhecimento não seja apenas episódico, mas parte do cotidiano, garantindo que o desempenho excepcional seja imediatamente reconhecido e valorizado.

## COMUNICAÇÃO E FEEDBACK

**Objetivo:** Melhorar a comunicação interna e o processo de feedback para garantir que os colaboradores se sintam ouvidos e apoiados.

### Ações Recomendadas:

- **Canais de Comunicação:** Criar canais de comunicação eficazes que permitam aos colaboradores expressar suas opiniões, fazer sugestões e apresentar preocupações de forma anônima, se desejado.
- **Reuniões Regulares:** Agendar reuniões regulares entre gestores e equipes para discutir progressos, desafios e oportunidades de melhoria, garantindo que as



expectativas sejam claras e que os colaboradores recebam o suporte necessário.

- **Sessões de Feedback:** Instituir sessões de feedback estruturadas, tanto formais quanto informais, onde os colaboradores possam receber e fornecer feedback de forma construtiva, promovendo uma cultura de melhoria contínua e desenvolvimento.

## TREINAMENTOS E RECURSOS

**Objetivo:** Garantir que os colaboradores tenham acesso aos treinamentos e recursos necessários para seu desenvolvimento profissional.

### **Ações Recomendadas:**

- **Programas de Treinamento:** Desenvolver e implementar programas de treinamento que atendam às necessidades específicas dos colaboradores e às demandas da empresa. Isso pode incluir treinamentos técnicos, de habilidades interpessoais e de liderança.
- **Acesso a Recursos:** Fornecer acesso a materiais de aprendizado, ferramentas e recursos que facilitem o desenvolvimento contínuo, como cursos online, workshops e livros.

- **Orçamento para Treinamento:** Alocar um orçamento específico para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, assegurando que todos tenham a oportunidade de participar de treinamentos relevantes e melhorar suas habilidades.

A implementação eficaz dessas estratégias pode transformar significativamente o ambiente de trabalho e a motivação dos colaboradores. Ao investir no desenvolvimento e crescimento dos funcionários, aprimorar o reconhecimento e recompensa, melhorar a comunicação e feedback, e garantir acesso a treinamentos e recursos, a empresa pode não apenas aumentar a satisfação e o engajamento, mas também fortalecer sua posição competitiva no mercado. A adesão a essas recomendações proporcionará um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo, beneficiando tanto os colaboradores quanto a organização como um todo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2004.

BERGAMINI, C. W. A difícil administração das motivações. RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 38, n. 1, Jan./Mar. 1998. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901998000100002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901998000100002). Acesso em: 22/07/2017.

BERGUE, S. T. Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público. São Paulo: Atlas, 2014.

BERGUE, S. T.; CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: Enap, 2010. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>. Acesso em: 18/05/2017.

BUENO, M. 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. Catalão, ano IV, n. 6, 1º Sem. 2002. Disponível em: [http://sinop.unemat.br/site\\_antigo/prof/foto\\_p\\_downloads/fot\\_10529as\\_teobias\\_de\\_motivayyo\\_humana\\_e\\_sua\\_contbibuioy\\_yo\\_paba\\_a\\_empbesa\\_humanizada\\_pdf.pdf](http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10529as_teobias_de_motivayyo_humana_e_sua_contbibuioy_yo_paba_a_empbesa_humanizada_pdf.pdf). Acesso em: 10/05/2017.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GALHANAS, C. R. G. A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública. 2009. 102 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, 2009. Disponível em: <http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/1757>. Acesso em: 25/06/2017.

GIL, A Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 6ª ed. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2017.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, mar-abr, p. 57-63, 1995.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, Jan./Fev. 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122016000100017&lng=en&nrn=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122016000100017&lng=en&nrn=iso). Acesso em: 11/06/2017.

LOBOS, J. Teorias sobre a motivação no trabalho. R. Adm. Emp. Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, Mar./Abr. 1975. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol15-num2-1975/teorias-sobre-motivacao-no-trabalho>. Acesso em: 30/07/2017.

PERRY, J. L. Motivação em Organizações Públicas: Uma Perspectiva da Teoria da Autodeterminação. In Manual de Administração Pública (pp. 91-105). Sage Publications, 2011.

RIBEIRO, M. F.; PASSOS, C.; PEREIRA, P. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. Gestão E Desenvolvimento, (26), 105-131, 2018. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657>.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, J. N.; HENRIQUES, F. R. Motivação no Trabalho: A Estratégia que Gera Resultados Satisfatórios para as Organizações.

## ANEXO I

### FORMULÁRIO DE PESQUISA SOBRE MOTIVAÇÃO

Informações Gerais:

Setor: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

Opção de Identificação:

Deseja se identificar? ( ) Sim ( ) Não

Se sim, por favor, forneça seu nome: \_\_\_\_\_

1. Como você descreveria seu nível atual de motivação no trabalho?
  - Muito alto
  - Alto
  - Médio
  - Baixo
  - Muito baixo
2. O que mais motiva você em seu trabalho? (Escolha todas as que se aplicam)
  - Reconhecimento e recompensas
  - Oportunidades de crescimento e desenvolvimento
  - Ambiente de trabalho positivo
  - Salário e benefícios
  - Relação com colegas de trabalho
  - Autonomia e responsabilidade
  - Outros (por favor, especifique): \_\_\_\_\_
3. Você sente que seu trabalho é valorizado pela empresa?
  - Sempre
  - Frequentemente
  - Às vezes
  - Raramente
  - Nunca
4. Você vê oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento na empresa?
  - Sempre
  - Frequentemente
  - Às vezes
  - Raramente
  - Nunca
5. Você sente que tem acesso a treinamentos e recursos necessários para se desenvolver profissionalmente?
  - Sempre
  - Frequentemente
  - Às vezes
  - Raramente
  - Nunca
6. Como você avalia o ambiente de trabalho da empresa?
  - Excelente
  - Bom
  - Regular
  - Ruim
  - Muito ruim
7. Você sente que a empresa promove um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional?
  - Sempre
  - Frequentemente
  - Às vezes
  - Raramente
  - Nunca
8. O que a empresa poderia fazer para aumentar sua motivação no trabalho? (Escolha até 3 opções)
  - Melhorar os benefícios e compensações
  - Oferecer mais oportunidades de crescimento
  - Promover um melhor ambiente de trabalho
  - Melhorar a comunicação e o feedback
  - Reconhecer e recompensar melhor o desempenho
  - Outros (por favor, especifique): \_\_\_\_\_
9. Em uma escala de 1 a 10, quão motivado você se sente atualmente para realizar suas tarefas diárias?  
\_\_\_\_\_
10. Quais são os principais obstáculos que afetam sua motivação no trabalho? (Escolha todas as que se aplicam)
  - Falta de reconhecimento
  - Falta de crescimento e desenvolvimento
  - Ambiente de trabalho negativo
  - Falta de comunicação e feedback
  - Problemas com a liderança
  - Outros (por favor, especifique): \_\_\_\_\_

ISBN 978-655376404-0



9

786553

764040