



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**A Influência dos Fatores Motivacionais no
Desempenho dos Trabalhadores da Prefeitura
do Campus da PUC-Rio**

Igor de Jesus Rocha

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Junho de 2025.



Igor de Jesus Rocha

**A influência dos Fatores Motivacionais no
Desempenho dos Trabalhadores da Prefeitura
do Campus da PUC-Rio**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Marcelo Fernandes Piñeiro

Rio de Janeiro
Junho de 2025.

“O que nos motiva a trabalhar não é o dinheiro em si, mas a satisfação pessoal de alcançar algo de valor.”

(Kenneth Blanchard)

Agradecimentos

Primeiramente, quero agradecer a Deus por ter me colocado na PUC-Rio, a melhor universidade privada do país. Foi exatamente como pedi a Deus em oração, certa vez ao ver um comercial de televisão onde vários jovens saíam de uma faculdade. Eu estava no quarto, sentado no chão, foi quando me levantei e falei com Deus. Eu sabia que não tinha condições financeiras para frequentar uma faculdade, mas acreditava que Ele era poderoso o suficiente para me colocar na melhor faculdade do país. Me lembro de quando saí do quarto e fui falar com a minha mãe e minha irmã, que estavam no corredor da casa da minha avó, onde nós morávamos. Eu disse: "Mãe, vou fazer uma faculdade e será particular, Deus vai pagar para mim." Minha mãe riu e disse: "Você nem tem dinheiro para você mesmo, como vai fazer uma faculdade?" Então eu respondi: "Vocês vão ver." Isso foi em 2011. Em 2013, recebi um telefonema de um amigo que trabalhava na PUC-Rio, como supervisor da carpintaria. Aliás, ele tinha sido meu professor de ensino bíblico na minha adolescência na igreja. Ele disse que havia uma vaga disponível e que só conseguia pensar em mim para preenchê-la. Foi assim que entrei para o quadro de funcionários da Prefeitura do Campus da PUC-Rio.

Sem Deus, não teria conseguido chegar até aqui. Ele me deu força, saúde, sabedoria e paciência, pois não é fácil trabalhar e estudar ao mesmo tempo. É necessária muita força de vontade para realizar um sonho, e Ele me deu essa força e capacidade.

Quero agradecer também aos meus pais, irmãos e à minha avó, que não está mais aqui comigo, mas sempre me aconselhou a estudar para ter uma vida melhor. Agradeço aos meus amigos e à igreja Assembleia de Deus em Austin, onde vivi minha adolescência e juventude. Foi lá que aprendi os valores éticos, a ser um homem de caráter e a amar o próximo.

Agradeço a todos de coração, pois sozinho não chegamos a lugar nenhum. Aos meus professores, meus sinceros agradecimentos pela empatia e vasta experiência, tanto acadêmica quanto profissional. Muito obrigado!

RESUMO

Este estudo investigou a influência dos fatores motivacionais no desempenho dos colaboradores da Prefeitura do Campus da PUC-Rio, com ênfase em aspectos

como reconhecimento, ambiente de trabalho e oportunidades de crescimento. A pesquisa foi fundamentada nas teorias de Herzberg, Maslow, Vroom e Deci & Ryan, que ajudaram a identificar tanto fatores motivacionais quanto desmotivacionais que impactam a produtividade e qualidade dos serviços prestados. Através de uma entrevista com o diretor da Prefeitura e a aplicação de um questionário a 30 colaboradores de diferentes setores operacionais, foi possível evidenciar que, apesar de boas práticas de motivação, como o reconhecimento e a promoção de eventos, ainda existem áreas críticas, como a falta de comunicação interna, benefícios inadequados e poucas oportunidades de crescimento aos colaboradores dos setores operacionais da Prefeitura do Campus. O estudo sugere ações para melhorar a satisfação dos colaboradores e consequentemente o desempenho organizacional.

Palavra-chave: Motivação no trabalho; Desempenho organizacional; Teoria dos Dois Fatores; Reconhecimento; Comunicação interna e Desenvolvimento profissional.

ABSTRACT

This study investigated the influence of motivational factors on the performance of employees at the PUC-Rio Campus Maintenance Department, with an emphasis on aspects such as recognition, work environment, and growth opportunities. The research was based on the theories of Herzberg, Maslow, Vroom, and Deci & Ryan, which helped identify both motivational and demotivational factors that impact productivity and the quality of services provided. Through an interview with the department director and a questionnaire administered to 30 employees from different operational sectors, it was found that, despite good motivational practices—such as recognition and the promotion of events—critical areas still remain. These include a lack of internal communication, inadequate benefits, and limited opportunities for advancement among employees in the department's operational sectors. The study suggests actions to improve employee satisfaction and, consequently, organizational performance.

Keywords: Work motivation, Organizational performance, Two-Factor Theory, Recognition, Internal communication and Professional development,

Sumário

1	Introdução	1
1.1.	Contextualização	2
1.2.	Problematização	4
1.3.	Foco	5
2	Referencial teórico	6
2.1.	Motivação no Ambiente Organizacional	6
2.1.1	Definição de Motivação	6
2.1.2	Teorias da motivação	7
2.2.	Desempenho Organizacional	8
2.2.1.	Engajamento da Equipe no Trabalho	8
2.2.2	Práticas de Gestão para Aumentar a Motivação	9
2.2.3	Processo Contínuo da Motivação	11
2.2.4	Os 6 Ciclos Motivacionais de Chiavenato	12
3	Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	15
3.1.	Etapas de coleta de dados	15
3.2.	Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	16
3.3.	Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	16
3.4.	Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	17
3.5.	Limitações do Estudo	18
4	Apresentação e análise dos resultados	19
4.1.	Perfil do Entrevistado	19
4.1.1.	Ambiente Saudável e Respeito Mútuo	20
4.1.2.	Celebração de conquistas coletivas	20
4.1.3.	Reconhecimento por metas alcançadas	20
4.1.4.	Integração por meio de eventos sociais	20
4.1.5.	Oportunidades de mobilidade interna	21

4.1.6. Incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional	21
4.2. Descrição da amostra / do perfil dos entrevistados	21
4.2.1. Descrição e análise dos resultados	22
4.2.2. Fatores Motivacionais	23
4.2.3. Fatores Desmotivacionais	24
5 Conclusões	26
5.1. Sugestões e recomendações	26
6 Referências Bibliográficas	27
7 . Anexos	29
7.1. Anexo1 – Entrevista com o gestor da Prefeitura	29
7.2. Anexo 2 – Questionário de motivação para os funcionários	30

Lista de figuras

Figura 1: Os 6 Ciclos Motivacionais de Chiavenato **Erro!** **Indicador** **não**
definido.

Lista de Tabelas

Tabela 1: Fatores Motivacionais e Desmotivacionais. **Erro!** **Indicador** **não**
definido.

1 Introdução

Nesta parte do trabalho, são apresentados o tema da pesquisa e o problema que será analisado.

Assim, irei apresentar o problema que suscitou a proposta da investigação, sua contextualização e respectivos objetivos de pesquisa.

Na sequência, são indicadas a relevância e justificativa com a devida problematização do estudo, a delimitação e focalização.

Por fim, para facilitar o entendimento, este trabalho possui como objeto de estudo: os colaboradores da Prefeitura do Campus da PUC-Rio e pretende investigar como os fatores motivacionais influenciam o desempenho e o desenvolvimento organizacional dos colaboradores na instituição.

1.1. Contextualização

A motivação é fundamental no funcionamento das organizações em todo o mundo. Em um ambiente dinâmico e competitivo que vemos a nossa volta, onde as demandas e expectativas estão em constante evolução, a capacidade de manter os colaboradores motivados e engajados tornou-se uma prioridade estratégica para as organizações modernas. A motivação, entendida como o conjunto de forças que impulsionam os indivíduos a agir de determinadas maneiras, influencia bastante no desempenho e sucesso organizacional.

Entender a motivação é importante para os líderes e gestores, porque está intrinsicamente ligada à eficiência, produtividade e bem-estar dos colaboradores. Com os colaboradores motivados, automaticamente existirá a tendência de um maior nível de comprometimento em suas tarefas, sempre buscando soluções mais criativas para o cumprimento dos desafios diários que vão surgir em serviços mais complexos, onde contribuirão de forma significativa para o crescimento e os objetivos organizacionais.

Por outro lado, a falta de motivação pode representar uma baixa produtividade, absenteísmo, rotatividade dos colaboradores e até mesmo um impacto negativo na organização, refletindo com isso, uma imagem desfavorável na cultura e imagem da empresa.

No contexto organizacional, a motivação influencia bastante no desempenho dos colaboradores de qualquer organização, seja ela pública ou privada. No ambiente acadêmico, como o Campus da Puc-Rio, a motivação dos colaboradores da Prefeitura do Campus desempenha um papel importante não apenas na eficiência dos serviços prestados, mas também na qualidade de vida no ambiente universitário, na satisfação dos usuários, e na reputação da universidade como um todo. Diante disso, é fundamental compreender como os fatores motivacionais contribuem para o desempenho dos colaboradores do Campus da Puc-Rio.

A relação entre motivação e desempenho organizacional tem sido estudada muito tempo no campo da administração. Autores como Frederick Herzberg, com sua Teoria dos Dois Fatores, e Abraham Maslow, com sua Hierarquia das

Necessidades, destacam a importância dos fatores motivacionais, como reconhecimento, crescimento profissional e realização pessoal, na promoção da satisfação e produtividade dos colaboradores (Herzberg, 1959; Maslow, 1943).

Os serviços de manutenção que são desenvolvidos no campus da universidade pela Prefeitura do Campus da Puc-Rio têm um propósito primordial no ambiente universitário, pois através das atividades que são desempenhadas é que podemos ter uma organização de excelência e de qualidade. Serviços eficientes e de qualidade não apenas facilitam as atividades acadêmicas e administrativas, mas também contribuem para um ambiente mais agradável e funcional para toda a comunidade universitária.

A satisfação da comunidade acadêmica com os serviços prestados pela Prefeitura do Campus da Puc-Rio é importante para a reputação da universidade. Colaboradores motivados tendem a oferecer um atendimento mais eficiente e cortês, resultando em uma experiência mais positiva para estudantes, professores e demais membros da instituição. Isso, por sua vez, contribui para fortalecer a reputação da universidade e atrair novos alunos e profissionais à organização.

Assim, a pergunta central de pesquisa deste estudo é: como os fatores motivacionais influenciam o desempenho dos colaboradores da Prefeitura do Campus da PUC-Rio, considerando elementos como ambiente, reconhecimento e oportunidade de crescimento?

1.2 Objetivo do Estudo

O objetivo deste estudo é analisar a influência dos fatores motivacionais no desempenho dos colaboradores da Prefeitura do Campus da PUC-Rio, com foco em aspectos como ambiente, oportunidade de crescimento e reconhecimento. A pesquisa pretende identificar quais motivadores são mais relevantes e como eles impactam a performance dos colaboradores.

1.2.1 Objetivos intermediários

Para alcançar o objetivo final proposto, o presente estudo prevê como objetivos intermediários a serem alcançados: identificar os principais fatores que

influenciam a motivação e desmotivação dos trabalhadores da Prefeitura do Campus PUC-Rio, incluindo aspectos como o reconhecimento profissional, ambiente de trabalho, oportunidade, cesta básica, comunicação e transporte direto da empresa para o trabalho.

Investigar o papel dos fatores contextuais, como: estilo de liderança, comunicação interna, políticas de recursos humanos, reconhecimento e segurança no emprego, na influência da motivação dos colaboradores sobre o desempenho organizacional.

1.2. Problematização

A complexidade deste trabalho reside na necessidade de compreender os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores da Prefeitura do Campus da PUC-Rio e como esses elementos se relacionam diretamente com o desempenho organizacional.

Esta pesquisa se justifica pela importância de identificar e revelar áreas específicas onde os colaboradores se sentem desmotivados ou até mesmo insatisfeitos. Com essas informações, a gestão poderá direcionar seus esforços para melhorar esses aspectos, o que torna o estudo especialmente relevante para os gestores e líderes da Prefeitura do Campus.

Para os gestores, os dados gerados por este estudo fornecem insights valiosos sobre a motivação e satisfação dos colaboradores, permitindo a identificação de pontos críticos e a formulação de estratégias mais eficazes de gestão de pessoas. Isso contribui para o aumento da produtividade, eficiência e qualidade dos serviços prestados.

Para os colaboradores, o estudo reforça que suas opiniões e sentimentos são reconhecidos e valorizados. Isso pode gerar maior engajamento, satisfação e motivação, fortalecendo o vínculo com a organização e promovendo um ambiente de trabalho mais saudável, colaborativo e produtivo.

Além disso, os benefícios se estendem à comunidade acadêmica da PUC-Rio, uma vez que colaboradores motivados tendem a oferecer melhor atendimento

e serviços. Isso resulta em uma experiência mais positiva para alunos, professores e demais membros da instituição.

Por fim, este estudo contribui para o fortalecimento da imagem institucional da Prefeitura do Campus, demonstrando que a organização valoriza o bem-estar de seus profissionais e investe na melhoria contínua de seu ambiente de trabalho.

Portanto, a pesquisa é relevante porque orienta ações estratégicas voltadas à gestão de pessoas, melhora o clima organizacional e fortalece o relacionamento entre a Prefeitura do Campus, seus colaboradores e a comunidade universitária. Realizá-la neste momento é crucial para garantir a eficiência operacional e o bem-estar coletivo dentro da PUC-Rio.

1.3. Foco

O presente estudo tem como foco a análise da estratégia de reconhecimento profissional como mecanismo de valorização do desempenho dos colaboradores da Prefeitura do Campus da PUC-Rio. A pesquisa investiga como diferentes formas de reconhecimento, como feedback, incentivos materiais e oportunidades de desenvolvimento, impactam a motivação e a produtividade desses profissionais.

Considerando que os colaboradores exercem funções essenciais para o funcionamento e a manutenção da infraestrutura universitária, compreender os efeitos do reconhecimento sobre seu desempenho contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais engajado e eficiente. O estudo se concentra, especialmente, nos serviços de manutenção executados por equipes técnicas organizadas em dez oficinas, cujas atividades impactam diretamente a rotina acadêmica da instituição.

Ao delimitar esse foco, pretende-se evidenciar a relevância do reconhecimento no contexto organizacional, sobretudo como estratégia para impulsionar o desempenho e o desenvolvimento profissional dos colaboradores da instituição.

2 Referencial teórico

Este capítulo apresenta os principais conceitos e teorias sobre motivação no ambiente organizacional, suas implicações para o desempenho e a satisfação dos colaboradores, bem como práticas de gestão que contribuem para o engajamento e a produtividade no trabalho. A análise teórica fundamenta-se em autores clássicos e contemporâneos, com ênfase nos modelos de Maslow, Herzberg, Vroom, entre outros.

2.1. Motivação no Ambiente Organizacional

A motivação no ambiente organizacional é essencial para o desempenho individual e coletivo, impactando diretamente a produtividade, a inovação e o alcance de metas organizacionais. Ela impulsiona os colaboradores a superarem desafios e a se engajarem de maneira mais profunda com os objetivos da empresa (Maslow, 1943).

Gestores que compreendem os fatores motivacionais podem criar ambientes de trabalho mais saudáveis, harmoniosos e eficientes. A liderança também exerce papel central nesse processo, oferecendo direção clara, reconhecimento, oportunidades de crescimento e um propósito compartilhado que estimula a motivação intrínseca (Bass, 1985).

Além da liderança, o uso de estratégias práticas como recompensas, programas de reconhecimento, feedbacks construtivos e um ambiente organizacional equilibrado contribuem para a manutenção da motivação no dia a dia (Herzberg, 1959; Lawler, 1973).

Investir na motivação não é apenas uma forma de melhorar o desempenho organizacional, mas também uma maneira de promover bem-estar, satisfação e desenvolvimento pessoal entre os colaboradores (Deci & Ryan, 1985; Locke & Latham, 1990).

2.1.1 Definição de Motivação

Motivação é um conjunto de forças internas e externas que levam um indivíduo a iniciar, direcionar e sustentar comportamentos em direção a objetivos. Robbins e Judge (2013) definem motivação como a disposição de exercer altos

níveis de esforço para alcançar metas, desde que esse esforço satisfaça alguma necessidade individual.

2.1.2 Teorias da motivação

- Teoria da Hierarquia das Necessidades – Maslow (1943)

Aponta que o comportamento humano é movido pela satisfação de necessidades organizadas em uma pirâmide hierárquica: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. Cada nível precisa ser parcialmente satisfeito antes que o próximo se torne relevante.

- Teoria dos Dois Fatores – Herzberg (1959)

Distingue entre fatores higiênicos (que evitam a insatisfação, como salário e condições de trabalho) e fatores motivacionais (que geram satisfação, como reconhecimento, responsabilidade e crescimento pessoal).

- Teoria da Expectativa – Vroom (1964)

Afirma que a motivação depende da expectativa de que o esforço levará ao bom desempenho, que esse desempenho será recompensado, e que a recompensa tem valor para o indivíduo.

- Teoria da Definição de Metas – Locke & Latham (1990)

Defende que metas específicas, desafiadoras e bem definidas aumentam a motivação e o desempenho. O comprometimento com os objetivos é essencial para que os resultados sejam alcançados com eficácia.

- Teoria da Autodeterminação – Ryan & Deci (2000)

Diferencia a motivação intrínseca (movidada pelo prazer e interesse pessoal) da extrínseca (movidada por recompensas ou pressões externas). Destaca a importância das necessidades de autonomia, competência e pertencimento.

- Teoria da Atribuição – Weiner (1985)

Explica que a motivação é afetada pela maneira como os indivíduos interpretam os resultados de suas ações. Atribuições internas (esforço, habilidade) tendem a fortalecer a motivação, enquanto externas (azar, dificuldade do ambiente) podem enfraquecê-la.

- Teoria da Autoeficácia – Bandura (1977)

Foca na crença que o indivíduo tem sobre sua capacidade de realizar ações para atingir um objetivo. Quanto maior a autoeficácia, maior o esforço e a persistência diante de desafios.

2.2. Desempenho Organizacional

A relação entre motivação e desempenho organizacional é especialmente relevante no contexto da Prefeitura do Campus da PUC-Rio, onde a atuação eficiente dos colaboradores é fundamental para o bom funcionamento da universidade. A literatura evidencia que a motivação dos colaboradores impacta diretamente a produtividade e a qualidade dos serviços prestados (Deci e Ryan, 1985). Quando os colaboradores estão motivados, seja por reconhecimento, propósito ou condições de trabalho adequadas, há um aumento significativo no engajamento e na responsabilidade nas tarefas, o que resulta em um desempenho mais elevado (Locke e Latham, 1990).

2.2.1. Engajamento da Equipe no Trabalho

O engajamento da equipe no trabalho é um componente essencial para o bom desempenho organizacional, sendo fortemente influenciado pela satisfação dos colaboradores em relação ao ambiente, às tarefas e às condições de trabalho. De acordo com Locke (1976), a satisfação no trabalho é um estado emocional positivo resultante da avaliação das experiências profissionais, influenciada por fatores como reconhecimento, relacionamento interpessoal, condições físicas e oportunidades de desenvolvimento (Herzberg, 1959).

Essa satisfação gera um estado de maior envolvimento emocional e cognitivo com as atividades profissionais, contribuindo diretamente para o engajamento da equipe. Schaufeli e Bakker (2004) definem o engajamento como um estado psicológico positivo caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Equipes engajadas demonstram alto nível de energia, entusiasmo e imersão em

suas atividades, o que favorece a superação de obstáculos, o comprometimento com metas organizacionais e o alcance de melhores resultados.

O engajamento da equipe não apenas aumenta a produtividade, mas também fortalece a coesão entre os membros, promove um ambiente colaborativo e reduz índices de rotatividade, absenteísmo e conflitos. Quanto maior o sentimento de realização e propósito nas tarefas executadas, mais os colaboradores se sentem parte do processo organizacional, o que alimenta um ciclo positivo de desempenho, motivação e resultados sustentáveis.

Para fomentar esse engajamento coletivo, é fundamental que a organização promova ações voltadas ao bem-estar da equipe, como feedbacks contínuos, reconhecimento de conquistas, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e oportunidades de crescimento profissional. A liderança, nesse contexto, exerce um papel central ao criar um ambiente de confiança, apoio mútuo e valorização do esforço individual e coletivo (Bass, 1985).

Assim, o engajamento da equipe no trabalho deve ser compreendido como um reflexo direto da satisfação e da motivação interna dos colaboradores, sendo um fator determinante para a construção de uma cultura organizacional positiva e de alto desempenho.

2.2.2 Práticas de Gestão para Aumentar a Motivação

Segundo Armstrong (2014), os programas de reconhecimento e recompensas eficazes são aqueles que alinham objetivos individuais com objetivos organizacionais, reforçando comportamentos desejáveis e promovendo a satisfação e o engajamento dos colaboradores. Isso pode incluir recompensas financeiras, como bônus e aumentos salariais, bem como recompensas não financeiras, como elogios públicos, prêmios e oportunidades de desenvolvimento de carreira (Lawler, 1973). Recompensas personalizadas, que consideram as preferências individuais dos colaboradores, também são particularmente eficazes, pois mostram um reconhecimento genuíno do valor e das contribuições dos colaboradores.

Oportunidades de desenvolvimento de carreira são uma prática de gestão fundamental para aumentar a motivação dos colaboradores. Isso pode envolver programas de treinamento e desenvolvimento contínuo, mentorias, coaching, e planos de carreira bem definidos que permitem aos colaboradores ver um caminho claro para seu crescimento profissional dentro da organização (Herzberg, 1959).

Investir no desenvolvimento de habilidades dos colaboradores não apenas aumenta sua competência e confiança, mas também demonstra que a organização valoriza seu progresso e está comprometida com seu futuro, o que pode ser altamente motivador.

Um ambiente de trabalho positivo é essencial para a motivação dos colaboradores, por envolver tantos aspectos físicos — como um espaço confortável e bem projetado — quanto aspectos psicossociais, como uma cultura organizacional de apoio e inclusão, conforme proposto por Maslow (1943) em sua hierarquia das necessidades humanas.

Práticas como a promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, políticas de flexibilidade no trabalho, e iniciativas de bem-estar no local de trabalho podem contribuir significativamente para um ambiente positivo. Quando os colaboradores se sentem respeitados, valorizados e bem cuidados, sua motivação e satisfação aumentam.

Uma comunicação aberta e transparente é crucial para manter a motivação dos colaboradores. Isso inclui fornecer feedback regular e construtivo, ouvir as preocupações e sugestões dos colaboradores, e manter todos informados sobre as decisões e direções da organização (Deci e Ryan, 1985).

Um feedback bem estruturado pode ajudar os colaboradores a entenderem seus pontos fortes e áreas de melhoria, e a se sentirem mais conectados com a missão e os objetivos da organização. Além disso, reconhecer e valorizar as contribuições dos colaboradores através de feedback positivo pode aumentar ainda mais sua motivação (Deci e Ryan, 1985).

Empoderar os colaboradores dando-lhes autonomia e envolvimento nas decisões que afetam seu trabalho pode aumentar significativamente sua motivação. Quando os colaboradores têm a oportunidade de contribuir com ideias e participar na resolução de problemas, eles se sentem mais valorizados e

comprometidos com os resultados (Hackman e Oldham, 1980). Isso pode ser implementado através de práticas como equipes autogerenciadas, grupos de melhoria contínua e programas de sugestão.

A participação ativa dos colaboradores não apenas melhora a motivação, mas também pode levar a soluções mais criativas e eficazes para os desafios organizacionais. Implementar essas práticas de gestão pode resultar em um ambiente de trabalho mais motivado, onde os colaboradores se sentem valorizados, reconhecidos e comprometidos com seus objetivos e com os da organização. Ao alinhar as necessidades e expectativas dos colaboradores com os objetivos organizacionais, as organizações podem criar uma força de trabalho mais engajada e produtiva, promovendo um ciclo positivo de desempenho e satisfação.

2.2.3 Processo Contínuo da Motivação

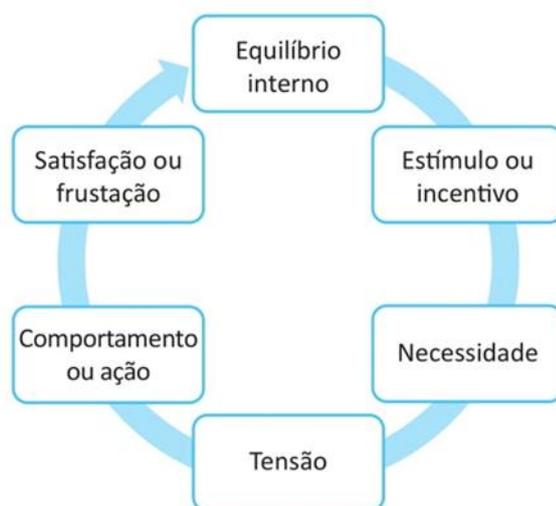
O processo contínuo da motivação no ambiente organizacional pode ser entendido através de diversas teorias motivacionais que destacam a importância de compreendermos as necessidades individuais dos colaboradores. Cada indivíduo possui motivações únicas, influenciadas por fatores como reconhecimento, realização pessoal, segurança financeira e desenvolvimento profissional. A teoria das necessidades de Maslow sugere que as pessoas são motivadas pela satisfação de necessidades hierarquicamente organizadas, enquanto a teoria da expectativa de Vroom enfatiza a relação entre esforço, desempenho e recompensa, destacando a importância de estímulos adequados para manter os colaboradores engajados e focados em seus objetivos (Maslow, 1943; Vroom, 1964).

O reconhecimento pelo trabalho bem feito é um componente essencial da motivação contínua. Os gestores podem aplicar a teoria da equidade de Adams, que argumenta que as pessoas são motivadas quando percebem que são tratadas de forma justa em relação aos outros (Adams, 1963). Reconhecer e recompensar os esforços dos colaboradores de forma justa e consistente, através de elogios públicos, programas de recompensa e incentivos financeiros, fortalece o senso de realização e conseqüentemente de pertencimento dos colaboradores.

A satisfação dos colaboradores, um indicador crucial de seu bem-estar e engajamento, está ligada à teoria dos dois fatores de Herzberg, que distingue entre fatores motivacionais como: reconhecimento e crescimento, e fatores higiênicos como: condições de trabalho e salário (Herzberg, 1959). Colaboradores satisfeitos tendem a ser mais engajados, dedicados e comprometidos com os objetivos da organização, refletindo um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

O comportamento dos colaboradores, influenciado por seu estado de motivação e pelo ambiente de trabalho, pode ser compreendido através da teoria da autodeterminação de Deci e Ryan, que sugere que a motivação é impulsionada pela necessidade de autonomia, competência e relacionamento (Deci e Ryan, 1985). Promover um ambiente que sustente comportamentos positivos, alinhados com os objetivos organizacionais, é essencial para cultivar um equilíbrio interno saudável entre as necessidades individuais dos colaboradores e os valores da empresa.

2.2.4 Os 6 Ciclos Motivacionais de Chiavenato



CHIAVENATO. I. [Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.](#)

O processo motivacional pode ser entendido como um ciclo dinâmico, que se inicia em um estado de equilíbrio interno e evolui conforme surgem estímulos, necessidades e ações orientadas à satisfação de desejos ou carências específicas. A seguir, descreve-se esse ciclo em suas principais etapas:

1. Equilíbrio Interno

O ciclo motivacional tem início em um estado de equilíbrio interno, caracterizado pela ausência de impulsos motivacionais imediatos. Nesse estágio, as necessidades do indivíduo encontram-se temporariamente satisfeitas, gerando uma sensação de estabilidade e tranquilidade.

Exemplo: uma pessoa cujas necessidades básicas estão atendidas e que, portanto, não busca ativamente novos objetivos ou realizações.

2. Estímulo ou Incentivo

Esse equilíbrio é interrompido quando ocorre a influência de um estímulo interno ou externo, que desperta no indivíduo a percepção de uma nova necessidade. Esse estímulo atua como um gatilho para o surgimento de um impulso motivacional, levando a uma quebra do estado anterior de estabilidade. Exemplo: a percepção de que é necessário alcançar reconhecimento no ambiente de trabalho ou buscar novos desafios profissionais.

3. Necessidade

As necessidades representam carências percebidas ou desejos emergentes que geram uma tensão psicológica. Elas constituem a base do impulso motivacional, orientando o comportamento em direção à sua satisfação.

Exemplo: o desejo de melhorar a situação financeira ou de obter valorização por um trabalho bem executado.

4. Tensão

A tensão é o estado de desconforto gerado pela não satisfação de uma necessidade. Essa sensação interna de insatisfação funciona como uma força propulsora, motivando o indivíduo a agir para restabelecer o equilíbrio.

Exemplo: a frustração diante da falta de reconhecimento no ambiente profissional ou da não concretização de metas pessoais.

5. Comportamento ou Ação

Em resposta à tensão gerada, o indivíduo realiza um comportamento dirigido a metas, isto é, uma ação intencional cujo objetivo é reduzir a tensão e satisfazer a necessidade emergente.

Exemplo: um colaborador que decide se empenhar mais, buscar qualificação profissional ou comunicar-se com seus superiores para obter reconhecimento.

6. Satisfação ou Frustração

O ciclo se encerra com a resolução ou não da necessidade. Caso o comportamento seja bem-sucedido, ocorre a satisfação, restaurando o equilíbrio interno. Caso contrário, o insucesso gera frustração, o que pode intensificar a tensão ou gerar novas necessidades, reiniciando o ciclo motivacional. Exemplo: se o colaborador é reconhecido, experimenta satisfação e retorna ao estado de equilíbrio. Caso contrário, sente-se frustrado, e a motivação para novas ações pode emergir.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este capítulo será dividido em cinco seções que buscam informar, primeiramente, a etapa de coleta de dados e suas fontes de informação.

Em seguida, serão apresentados os procedimentos e instrumentos utilizados para a coleta de dados e as formas escolhidas para tratar e analisar esses dados. E por fim, as limitações impostas pelo método realizado nesse estudo.

3.1. Etapas de coleta de dados

O estudo foi conduzido em duas etapas distintas de coleta de dados no campo, integrando abordagens descritiva e qualitativa, com o objetivo de compreender a influência dos fatores motivacionais no desempenho dos colaboradores da Prefeitura do Campus da PUC-Rio.

A primeira etapa envolveu a realização de uma entrevista semiestruturada com o gestor da Prefeitura do Campus da PUC-Rio sr. Paulo Gustavo, conduzida via WhatsApp. O objetivo da entrevista foi recolher dados, através das informações passadas pelo gestor, buscando compreender como a motivação dos colaboradores é percebida e estimulada pela gestão. Essa estratégia de obter as informações, proporcionou uma visão mais abrangente e consistente dos fatores motivacionais que influenciam o desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho institucional da universidade.

E a segunda etapa caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, com a aplicação de um questionário criado no Google Forms, estruturado aos colaboradores de diversos setores da Prefeitura do Campus, como: obra, pintura, carpintaria, serralheria, refrigeração, elétrica, elevadores, jardinagem, bombeiro hidráulico e serviços gerais. O questionário continha afirmações relacionadas a fatores motivacionais e desmotivacionais, avaliadas por escala de Likert de cinco pontos, permitindo identificar percepções sobre reconhecimento, segurança, valorização e benefícios. A amostra contou com aproximadamente 30 colaboradores da Prefeitura do Campus

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

O universo da pesquisa foi composto pelos colaboradores da Prefeitura do Campus da PUC-Rio que atuam nos diversos setores operacionais de manutenção da universidade. A amostra foi definida com base no acesso facilitado pela minha condição de colaborador da Prefeitura, abrangendo colaboradores dos diversos setores de manutenção da universidade que fazem parte da Prefeitura do Campus da PUC -Rio. Os participantes foram selecionados, considerando a disponibilidade e interesse de cada um em participar da pesquisa.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

A coleta de dados foi realizada por meio de dois principais instrumentos: o questionário estruturado e a entrevista semiestruturada. Ambos foram elaborados com base nos objetivos da pesquisa e fundamentados em teorias sobre motivação no trabalho.

Na primeira etapa, foi realizada uma entrevista com o diretor da Prefeitura via aplicativo WhatsApp, de forma assíncrona. As perguntas foram enviadas previamente, permitindo ao entrevistado tempo para refletir e responder com maior profundidade as perguntas. O roteiro da entrevista foi construído com base em perguntas sobre como a motivação dos colaboradores é trabalhada pelo gestor, buscando explorar sua perspectiva sobre temas como: reconhecimento, valorização, práticas de gestão e percepção da motivação dos colaboradores.

Na segunda etapa, foi aplicado um questionário estruturado, composto por perguntas fechadas e escalas de avaliação. O instrumento contemplou dados sociodemográficos, como o tempo de empresa, e incluiu uma série de afirmações relacionadas a fatores motivacionais como: valorização, reconhecimento, segurança, oportunidades de crescimento e desmotivacionais como: falta de reconhecimento, de transporte, de feedback e de benefícios como cesta básica. As respostas foram avaliadas por meio de uma escala de Likert de cinco pontos,

variando de "discordo totalmente" a "concordo totalmente". O questionário foi enviado por WhatsApp a cada três colaboradores dos seus respectivos setores, sempre acompanhado de uma explicação sobre os objetivos do estudo e garantias de sigilo e anonimato.

A utilização combinada do questionário e da entrevista com o diretor da Prefeitura do Campus, teve como propósito assegurar a triangulação metodológica, ampliando a profundidade da análise e a confiabilidade dos dados. Houve alinhamento entre os objetivos da pesquisa e os métodos empregados, garantindo o rigor necessário à investigação.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

Os dados coletados foram tratados e analisados conforme a sua natureza quantitativa e qualitativa e teve como objetivo obter uma compreensão mais abrangente do fenômeno investigado.

Na primeira etapa, as respostas da entrevista com o diretor da Prefeitura do Campus foram submetidas à análise de conteúdo, conforme a metodologia proposta por Bardin (2011). As respostas foram lidas de forma cuidadosa, e em seguida, categorizadas tematicamente com base em informações definidas como: valorização, reconhecimento, comunicação e gestão de pessoas. Trechos importante foram destacados e analisados para captar sentidos, identificar convergências e divergências com os dados quantitativos, revelando respostas definitivas diante da perspectiva da liderança.

Na segunda etapa, os dados quantitativos obtidos por meio do questionário, foram tabulados e organizados com o auxílio do Google Sheets (Planilhas Google) e o Looker Studio (Plataforma de Gráficos e Análise de Dados do Google). Foram calculadas frequências relativas, medidas de tendência central e principalmente médias que estão indicadas nos gráficos de barras, a partir das respostas nas escalas de Likert. Esses dados permitiram identificar padrões de percepção sobre fatores motivacionais e desmotivacionais entre os diferentes setores e categorias dos colaboradores da Prefeitura do Campus. Também foram realizadas

comparações entre grupos, como tempo de empresa e área de atuação, a fim de verificar possíveis correlações e tendências específicas.

A combinação da análise estatística com a análise qualitativa por meio da análise de conteúdo, possibilitou uma melhor avaliação das respostas, contribuindo para uma interpretação consistente e aprofundada dos resultados obtidos no estudo.

3.5. Limitações do Estudo

Na primeira etapa, a realização da entrevista via WhatsApp, com o diretor, embora tenha proporcionado praticidade e acessibilidade a informações importantes sobre motivação, pode ter limitado a espontaneidade e a profundidade das respostas, uma vez que não houve aquela interação presencial.

Na segunda etapa, uma possível limitação foi o viés das respostas por parte dos colaboradores, que podem ter respondido de forma suspeita por receio de agradar à gestão. Mas para minimizar esse efeito, foram garantidos o anonimato dos colaboradores e a confidencialidade dos seus dados, além das orientações claras que foi passada a cada um sobre o caráter exclusivo e acadêmico da pesquisa.

4 Apresentação e análise dos resultados

As análises dos resultados alcançados neste capítulo, foram organizados em três seções a partir dos dados obtidos através da entrevista com o gestor da Prefeitura do Campus da PUC-Rio e do questionário aplicado aos seus colaboradores. Em cada seção, são apresentados e discutidos os principais achados da pesquisa.

A primeira seção procura apresentar os resultados qualitativos obtidos por meio da entrevista com o diretor da Prefeitura do Campus da PUC-Rio. As informações foram interpretadas por meio das principais teorias da motivação de acordo com as mencionadas no capítulo 2.

A segunda seção detalha o perfil dos participantes da pesquisa. Por fim, a terceira seção aborda os resultados obtidos a partir do questionário estruturado, aplicado aos trinta colaboradores da Prefeitura do Campus da PUC -Rio.

A seguir, apresenta-se a resposta do entrevistado, bem como uma breve análise dos principais pontos abordados, considerando a literatura estudada no capítulo 2 do referencial teórico.

4.1. Perfil do Entrevistado

Para compreender melhor as estratégias de motivação adotadas pela liderança no ambiente organizacional estudado, foi realizada uma entrevista com o diretor do departamento da Prefeitura do Campus da Puc-Rio, que ocupa o cargo há pelo menos 3 anos.

O objetivo da entrevista foi identificar as práticas utilizadas pelo gestor para promover o engajamento e a motivação dos seus colaboradores. Uma das perguntas centrais utilizadas na entrevista foi: "Como você trabalha a motivação dos seus colaboradores?"

4.1.1. Ambiente Saudável e Respeito Mútuo

O diretor destacou a importância de um ambiente de trabalho seguro, limpo e acolhedor, atendendo à necessidade de segurança física e emocional dos colaboradores, conforme proposto por Maslow (1943). Além disso, a promoção do respeito mútuo e da valorização dos colaboradores contribui para a satisfação das necessidades de pertencimento e afiliação, essenciais para o bem-estar no ambiente de trabalho.

4.1.2. Celebração de conquistas coletivas

A realização de churrascos para celebrar conquistas coletivas entre os colaboradores, especialmente após períodos de trabalho intenso, representa uma forma de reconhecer e valorizar o esforço coletivo. Essa prática fortalece os laços sociais entre a equipe, promovendo um sentimento de pertencimento e afiliações positivas, o que contribui para a motivação dos colaboradores. Além disso, a recompensa por esforço coletivo serve como um incentivo, alinhado à Teoria das Expectativas de Vroom (1995), que sugere que as recompensas proporcionais ao desempenho aumentam o engajamento.

4.1.3. Reconhecimento por metas alcançadas

A prática de reconhecer e elogiar os colaboradores por metas alcançadas está diretamente relacionada à valorização do esforço e ao crescimento profissional. Esses fatores motivacionais contribuem para a satisfação no trabalho e o aumento do comprometimento com as metas da instituição, fortalecendo a dedicação e o desempenho dos colaboradores.

4.1.4. Integração por meio de eventos sociais

A promoção de almoços com os aniversariantes do mês serve como uma oportunidade para fortalecer a convivência e a coesão social entre os membros da equipe, criando um ambiente de afirmação e pertencimento. Tais ações promovem um sentimento de bem-estar coletivo e incentivam a integração, o que contribui para o engajamento e a satisfação no trabalho.

4.1.5. Oportunidades de mobilidade interna

A possibilidade de os colaboradores se candidatarem a vagas em outros setores ou departamentos da instituição serve como um estímulo ao crescimento profissional e à autossatisfação. Esta oportunidade de mobilidade interna promove um ambiente onde os colaboradores se sentem reconhecidos e têm a chance de se desenvolver, contribuindo para a autonomia e realização pessoal dentro da organização.

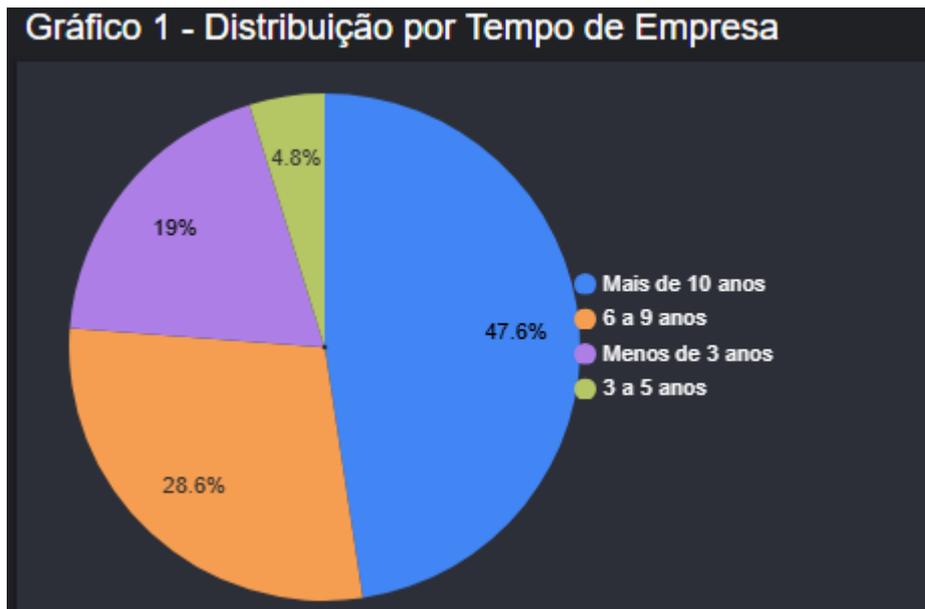
4.1.6. Incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional

O incentivo para que os colaboradores se qualifiquem e aprimorem suas habilidades está vinculado à autorrealização e ao desenvolvimento contínuo. Ao oferecer oportunidades para o crescimento pessoal e profissional, a instituição demonstra comprometimento com o desenvolvimento de seus colaboradores, aumentando o senso de propósito e a satisfação no trabalho.

4.2. Descrição da amostra / do perfil dos entrevistados

Nesta seção será apresentado o perfil dos trinta colaboradores que responderam ao questionário de motivação no trabalho. Todos os participantes da pesquisa integram a Prefeitura do Campus da PUC -Rio e desempenham funções operacionais essenciais para o bom funcionamento da universidade. Eles estão distribuídos em dez setores distintos como: Obras, Bombeiro Hidráulico, Elétrica, Refrigeração, Elevadores, Carpintaria, Serviços Gerais, Pintura, Jardinagem e Serralheria. A amostra foi composta por três representantes de cada setor.

A seguir, são apresentados três gráficos: o primeiro mostra a distribuição dos colaboradores de acordo com o tempo de empresa; o segundo apresenta a média dos fatores motivacionais; e o terceiro a média dos fatores desmotivacionais. Esses gráficos procuram facilitar a compreensão e a interpretação das análises realizadas.



Fonte: O autor

4.2.1. Descrição e análise dos resultados

Diante das análises dos resultados obtidos, quanto ao tempo de serviço dos colaboradores na instituição, percebe-se no primeiro gráfico uma alta predominância dos participantes que possuem mais de 10 anos de casa, girando em torno de (47.6%) com mais tempo de empresa, (28,6%) se mostrou estar entre 6 a 9 anos, (19%) com menos de 3 anos e apenas (4,8%) entre 3 e 5 anos. Essa distribuição dá para analisar maior participação de profissionais experientes na organização, embora haja representatividade também de recém-contratados.

A distribuição por setores, por sua vez, demonstra variabilidade de perfil funcional, mas sem concentração exagerada em uma única área – cada setor contribuiu igualmente com 3 respondentes. Os dados demográficos serviram de base para analisar em seguida os fatores motivacionais e desmotivacionais.

4.2.2. Fatores Motivacionais



Fonte: autor

A análise dos fatores motivacionais, com base nas respostas ao questionário aplicado aos colaboradores da Prefeitura do Campus da PUC-Rio, revelou médias variadas entre os indicadores analisados: reconhecimento, ambiente de trabalho e oportunidades de crescimento.

O reconhecimento foi o fator com média mais alta, atingindo o valor 3 na escala Likert. Isso demonstra que os colaboradores percebem que seus esforços e contribuições são valorizados pela instituição. Essa percepção tem impacto direto na motivação, conforme descrito na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), onde o reconhecimento é classificado como um fator motivacional essencial para promover a satisfação e o desempenho no trabalho.

O ambiente de trabalho obteve média intermediária (2), sinalizando que, embora não haja rejeição generalizada, existe espaço para melhorias. Elementos como respeito entre colegas, condições físicas adequadas e segurança no exercício das funções podem não estar plenamente consolidados em todos os setores. Essa avaliação está alinhada à Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), na qual aspectos como segurança, pertencimento e bem-estar no ambiente são considerados fundamentais para o engajamento.

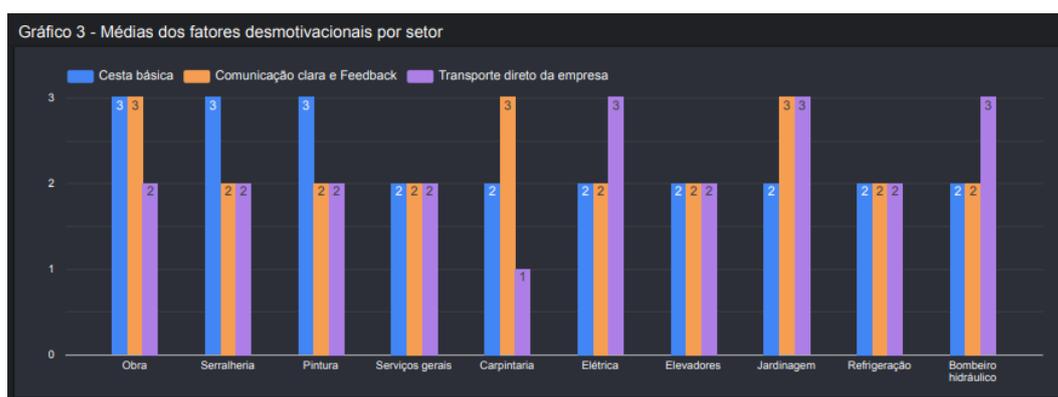
Já o fator oportunidades de crescimento foi o que apresentou média mais baixa (1), indicando forte percepção de limitação quanto à possibilidade de mobilidade interna e desenvolvimento profissional. Isso é preocupante, pois afeta

diretamente a motivação intrínseca, conforme a Teoria da Autodeterminação de Deci & Ryan (1985), que destaca a importância da autonomia, da competência e da progressão contínua para a motivação sustentável. Além disso, vai de encontro à Teoria da Expectativa de Vroom (1964), que afirma que o colaborador só se engaja verdadeiramente se acreditar que seu esforço pode levar ao crescimento e à recompensa.

Ao observar os dados por setor, percebe-se que setores como Carpintaria, Jardinagem e Obra foram os que mais associaram reconhecimento a motivação, indicando que práticas pontuais de valorização, como elogios, eventos coletivos e convivência com a liderança, estão surtindo efeito positivo. No entanto, os mesmos setores também apontaram baixas médias quanto às oportunidades de ascensão profissional, revelando uma contradição entre valorização simbólica e perspectiva de desenvolvimento concreto.

Esse cenário reforça a importância de equilibrar o reconhecimento simbólico com a criação de políticas reais de mobilidade e qualificação interna. Sem esse equilíbrio, há risco de gerar frustração futura nos colaboradores que, embora se sintam valorizados hoje, não enxergam perspectiva de progresso na instituição.

4.2.3. Fatores Desmotivacionais



Fonte: autor

Os resultados apresentados no gráfico dos fatores desmotivacionais revelam elementos críticos que afetam negativamente o engajamento dos colaboradores da Prefeitura do Campus da PUC-Rio. Entre os principais fatores

estão a ausência de benefícios como cesta básica e as falhas na comunicação interna e no feedback institucional, os quais obtiveram médias elevadas, próximas de 3 em vários setores, como Obra, Serralheria, Pintura, Jardinagem e Carpintaria.

Esses dados indicam que há percepção de carência de elementos básicos de suporte organizacional, especialmente em setores operacionais que desempenham funções essenciais para o funcionamento do campus. Conforme a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), esses aspectos se enquadram como fatores higiênicos – elementos que, quando ausentes, geram insatisfação, mas que sua presença não garante, por si só, a motivação.

Além disso, a falta de comunicação clara e retorno da liderança contribui para um ambiente de incerteza, o que pode gerar desengajamento, sentimento de invisibilidade e baixa valorização. Isso se conecta à Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985), pois compromete a percepção de pertencimento e autonomia, aspectos fundamentais da motivação intrínseca.

Outro ponto relevante é que a ausência de benefícios como a cesta básica, tradicionalmente valorizada por colaboradores de menor renda, reflete uma fragilidade na política de valorização extrínseca, contrariando práticas recomendadas pela Teoria da Expectativa de Vroom (1964). Nesta teoria, a percepção de esforço sem a devida recompensa tende a reduzir o empenho dos trabalhadores.

Ao segmentar os dados por setor, nota-se que os setores de Obra e Serralheria apresentaram as médias mais elevadas nos indicadores negativos, sugerindo uma urgência na revisão das políticas de comunicação e benefícios direcionadas a essas áreas. Já setores como Refrigeração e Elétrica demonstraram médias um pouco mais equilibradas, o que pode indicar percepções distintas dependendo da liderança imediata ou das condições específicas de trabalho.

5 Conclusões

Este estudo buscou compreender como os fatores motivacionais impactam o desempenho dos colaboradores da Prefeitura do Campus da PUC-Rio. Com base na aplicação de questionários e em entrevista com a liderança da instituição, foi possível constatar que elementos como reconhecimento profissional, ambiente de trabalho adequado e oportunidades de crescimento são altamente valorizados e têm influência direta sobre o comprometimento e a produtividade dos trabalhadores.

A análise dos dados revelou que a motivação extrínseca, representada por aspectos como estabilidade no emprego e remuneração, ainda tem peso relevante, mas que a motivação intrínseca, ligada à realização pessoal e ao reconhecimento, é um diferencial no desempenho percebido pelos próprios colaboradores.

O estudo contribui para uma reflexão mais ampla sobre a importância da valorização humana no ambiente de trabalho, especialmente em contextos operacionais, nos quais nem sempre há investimento em estratégias de motivação e desenvolvimento pessoal.

5.1. Sugestões e recomendações

Implementar programas de capacitação e valorização interna, voltados ao desenvolvimento contínuo dos profissionais, especialmente nas áreas operacionais.

Estabelecer canais formais de reconhecimento e feedback por desempenho, como quadros de destaque, bônus simbólicos ou menções em reuniões internas.

Ampliar a escuta ativa por meio de pesquisas periódicas de clima organizacional, a fim de captar percepções dos trabalhadores e responder a suas necessidades.

Comparar os dados obtidos com realidades de outras instituições semelhantes, para verificar se os fatores motivacionais observados são universais ou específicos ao contexto da PUC-Rio.

6 Referências Bibliográficas

ADAMS, J. S. **Rumo a uma Compreensão da Inequidade**. *Jornal de Psicologia Anormal e Social*, 67(5), 422-436.

ALDERFER, C. P. **Um Teste Empírico de uma Nova Teoria das Necessidades Humanas**. *Comportamento Organizacional e Desempenho Humano*, 4(2), 142-175.

ARMSTRONG, M.. **Manual de Prática de Gestão de Recursos Humanos de Armstrong**. Londres: Kogan Page.

BANDURA, A. **Autoeficácia: Rumo a uma Teoria Unificadora da Mudança Comportamental**. *Revisão Psicológica*, 84(2), 191-215.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASS, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. Free Press.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed.: Pearson Prentice Hall, São Paulo , 2007.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, São Paulo, 2004.

DENZIN, Norman K. **The research act: a theoretical introduction to sociological methods**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1989.

DECI, E. L., & RYAN, R. M. (2000). **O "O Que" e "Por Que" das Buscas de Metas: Necessidades Humanas e a Autodeterminação do Comportamento**. *Investigação Psicológica*, 11(4), 227-268.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HACKMAN, J. R., & OLDHAM, G. R. **Work Redesign**. Ed. Addison-Wesley, 1980.

HILL, Marie; HILL, Andrew. *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo, 2012.

- HERZBERG, Frederick. **Work and the nature of man**. Cleveland: World Publishing Company, 1966.
- HERZBERG, Frederick. (1968). **Mais Uma Vez: Como Você Motiva os Funcionários?** Harvard Business Review, 46(1), 53-62.
- LAWLER, E. E. **Motivation in Work Organizations**. Brooks/Cole Publishing Company, 1973
- LOCKE, E. A **A Natureza e Causas da Satisfação no Trabalho**. Em M. D. Dunnette (Ed.), Chicago: Rand McNally, 1976
- LOCKE, E. A., & LATHAM, G. P. **Uma Teoria de Estabelecimento de Metas e Desempenho de Tarefas**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MASLOW, A. (1943). **Uma Teoria da Motivação Humana. Revisão Psicológica**, 50(4), 370-396.
- MCCLELLAND, D. C. **A Sociedade Realizadora**. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.
- PASQUALI, Luiz. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2017.
- ROBBINS, S. P., & JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2013
- SCHAUFELI, W. B., BAKKER, A. B., & Salanova, M. (2002). **The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study**. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- SCHAUFELI, W. B., & BAKKER, A. B. **Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study**. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- VROOM, V. H. **Trabalho e Motivação**. Nova York: Wiley, 1964
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

7. Anexos

7.1 Entrevista com o gestor da Prefeitura

De forma resumida, seguem as respostas a entrevista que procurou identificar como era trabalhada a motivação nos funcionários da Prefeitura.

- * criando um ambiente saudável e de respeito mútuo
- * elogiando os funcionários com as metas alcançadas
- * promovendo almoços com os aniversariantes do mês para aproximar as equipes
- * celebrando as conquistas coletivas obtidas nas férias com o churrasco coletivo no início do semestre
- * oferecendo vaga de oportunidade em outros departamentos
- * motivando o funcionário a estudar para crescimento pessoal e profissional

7.2 Questionário de motivação para os funcionários

Este questionário visa identificar a percepção dos colaboradores sobre os fatores motivacionais que influenciam seu desempenho no ambiente de trabalho. As perguntas estão organizadas por categorias temáticas e devem ser respondidas com base na escala de Likert abaixo:

Escala de Respostas:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo parcialmente
- 3 – Neutro / Não sei responder
- 4 – Concordo parcialmente
- 5 – Concordo totalmente

1. Reconhecimento (Herzberg, Maslow, Adams)

- - Sinto que meu trabalho é reconhecido pela liderança.
- - Recebo elogios ou feedbacks positivos quando desempenho bem minhas funções.
- - O reconhecimento pelo trabalho realizado me motiva a produzir mais.

2. Oportunidades de crescimento (Maslow, Vroom)

- - Tenho oportunidades de desenvolver novas habilidades no ambiente de trabalho.
- - Existe possibilidade de crescimento ou promoção dentro da instituição.
- - Sinto que posso crescer profissionalmente aqui, se me dedicar.

3. Relações interpessoais e ambiente (Maslow, Deci & Ryan)

- - O ambiente de trabalho é respeitoso e colaborativo.
- - Tenho uma boa relação com meus colegas de setor.
- - Sinto-me seguro(a) e confortável para exercer minhas funções.

4. Autonomia e engajamento (Deci & Ryan, Vroom)

- - Tenho autonomia para tomar decisões relacionadas às minhas tarefas.
- - As metas estabelecidas são claras e alcançáveis.
- - Sinto-me envolvido(a) com os objetivos da equipe e da instituição.

5. Remuneração e condições de trabalho (Herzberg, Adams)

- - A remuneração recebida está de acordo com as responsabilidades que exerço.

- - Tenho acesso aos recursos e materiais necessários para desempenhar meu trabalho.

- - Os benefícios e incentivos oferecidos contribuem para minha motivação.

6. Avaliação geral

- - Sinto-me motivado(a) a dar o melhor de mim no trabalho.

- - Os fatores do ambiente de trabalho impactam diretamente no meu desempenho.

- - Estou satisfeito(a) com as condições gerais oferecidas pela Prefeitura do Campus.

Observação: O questionário foi aplicado de forma anônima e voluntária, respeitando os princípios éticos da pesquisa com seres humanos.