



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA (FCT)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (PPGEP)

DAYANE DE CÁSSIA GALVÃO

**ESTRUTURAÇÃO DE UM SISTEMA GERENCIADO DE
MOTIVAÇÃO PARA A POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DE
GOIÁS**

APARECIDA DE GOIÂNIA

2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

1. Identificação do material bibliográfico

Dissertação Tese Outro*: _____

*No caso de mestrado/doutorado profissional, indique o formato do Trabalho de Conclusão de Curso, permitido no documento de área, correspondente ao programa de pós-graduação, orientado pela legislação vigente da CAPES.

Exemplos: Estudo de caso ou Revisão sistemática ou outros formatos.

2. Nome completo do autor

Dayane de Cássia Galvão

3. Título do trabalho

Estruturação de um Sistema Gerenciado de Motivação para a Polícia Técnico-Científica de Goiás

4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento SIM NÃO¹

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

- a) consulta ao(à) autor(a) e ao(à) orientador(a);
- b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação. O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.



Documento assinado eletronicamente por **Solon Bevilacqua, Professor do Magistério Superior**, em 29/10/2024, às 08:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Dayane De Cássia Galvão, Discente**, em 29/10/2024, às 12:21, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **4928362** e o código CRC **CEA48B46**.

DAYANE DE CÁSSIA GALVÃO

**ESTRUTURAÇÃO DE UM SISTEMA GERENCIADO DE
MOTIVAÇÃO PARA A POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DE
GOIÁS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Federal de Goiás (UFG) como requisito para a obtenção do título de Mestra em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção

Linha de pesquisa: Gerenciamento de Sistemas Produtivos

Orientador(a): Professor Doutor Solon Bevilacqua

APARECIDA DE GOIÂNIA

2024

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Galvão, Dayane de Cássia

Estruturação de um Sistema Gerenciado de Motivação para a Polícia Técnico-Científica de Goiás [manuscrito] / Dayane de Cássia Galvão. - 2024.
192 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Solon Bevilacqua.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Ciência e Tecnologia, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Aparecida de Goiânia, 2024.

Bibliografia.

Inclui siglas, abreviaturas, gráfico, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Motivação de funcionários. 2. Qualidade de Vida no Trabalho. 3. Estratégias motivacionais. I. Bevilacqua, Solon, orient. II. Título.

CDU 658.5



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata nº 48 da sessão de Defesa de Dissertação de **Dayane de Cássia Galvão**, que confere o título de Mestre em engenharia de produção do **Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção**, na área de concentração em Gestão Estratégica e Operacional da Produção.

Ao/s **onze dias do mês de outubro de dois mil e vinte e quatro**, às 13h00min, de forma virtual através da plataforma google meet, realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação intitulada **“ESTRUTURAÇÃO DE UM SISTEMA GERENCIADO DE MOTIVAÇÃO PARA A POLÍCIA TÉCNICO-CIENTÍFICA DE GOIÁS”**. Os trabalhos foram instalados pelo Orientador, Professor Doutor **Solon Bevilacqua (PPGEP/UFG)** com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Professor Doutor **Júlio Cesar Valandro Soares (PPGEP/UFG)**, membro titular interno, cuja participação ocorreu através de videoconferência; Professor Doutor **Marcos Cesar SilvaValverde (UFG)**, membro titular externo, cuja participação ocorreu através de videoconferência. Durante a arguição os membros da banca **não fizeram** sugestão de alteração do título do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido a candidata **aprovada** pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo Professor Doutor **Solon Bevilacqua**, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora, aos **onze dias do mês de outubro de dois mil e vinte e quatro**.

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA



Documento assinado eletronicamente por **Marcos Cesar Silva Valverde**, **Usuário Externo**, em 07/11/2024, às 10:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Solon Bevilacqua**, **Professor do Magistério Superior**, em 07/11/2024, às 10:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Julio Cesar Valandro Soares**, **Professor do Magistério Superior**, em 11/11/2024, às 09:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **4929439** e o código CRC **40441A40**.

Aos meus pais, Ivane e João, por todos os ensinamentos passados e por terem sido a fonte de inspiração de muitos dos valores que levo comigo.

Ao meu esposo Wagner, pelo amor e pelo incentivo. O encontro dos nossos valores tem possibilitado crescimento, aprendizado, companheirismo e união.

E aos meus filhos, Bárbara e Enzo, para os quais desejo repassar esses valores, tentando refletir neles tudo de melhor que aprendi e que sou.

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação marca o fim de uma importante etapa da minha vida e não teria sido possível sem o apoio de várias pessoas e instituições, às quais sou imensamente grata.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Solon Bevilacqua, pela orientação e paciência. Seu incentivo e seu conhecimento foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho e para meu crescimento acadêmico.

Ao meu esposo e também colega de Mestrado, Wagner Barcellos, por todo amor, compreensão e apoio. Sua presença ao meu lado, mesmo nos momentos mais difíceis, foi essencial para que eu pudesse concluir essa jornada.

À amiga e professora, Dra. Fernanda Troysi, pelos ensinamentos, carinho e incentivo. Sua experiência foi essencial para a execução deste estudo.

Ao Prof. Dr. Maico Severino, pelos apontamentos e contribuições que tanto auxiliaram no aprimoramento desta pesquisa.

A todos os professores das disciplinas que cursei durante este Mestrado, pelos ensinamentos transmitidos, que contribuíram para a construção deste trabalho e ampliaram meus horizontes profissionais e acadêmicos.

À Universidade Federal de Goiás e ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, por me proporcionarem a oportunidade de realizar este Mestrado e por toda a infraestrutura oferecida ao longo desse caminho.

À Polícia Técnico-Científica de Goiás, por ser a inspiração e o campo de estudo para este trabalho. Agradeço a oportunidade e a todos os servidores que, direta ou indiretamente, contribuíram com experiências, desafios e apoio.

Aos meus colegas de trabalho da 1ª Coordenação Regional de Polícia Técnico-Científica de Goiás, que sempre apoiaram e compartilharam comigo experiências e conhecimentos. Vocês foram peças essenciais na construção deste estudo.

E, finalmente, a todos aqueles que, de alguma forma, participaram desta caminhada, oferecendo palavras de apoio e gestos de carinho.

Muito obrigada!

“Os clientes não vêm primeiro. Os funcionários vêm em primeiro lugar. Se você cuidar de seus funcionários, eles cuidarão dos clientes.” (Richard Branson)

RESUMO

Contexto: A motivação dos funcionários é reconhecida como um elemento central para o desempenho das organizações. Pessoas motivadas demonstram maiores engajamento, produtividade e comprometimento com os objetivos institucionais. Além disso, a motivação está diretamente relacionada à satisfação no trabalho e ao bem-estar dos colaboradores. No entanto, ainda é uma ferramenta subutilizada pelos gestores, especialmente no setor público, onde os desafios específicos dificultam a implementação eficaz de políticas motivacionais. **Objetivo:** O presente trabalho tem como objetivo estruturar uma proposta de modelo de política motivacional para a Polícia Técnico-Científica de Goiás (PTCGO), denominada de Sistema Gerenciado de Motivação. Utilizando conceitos de análise de dados, teorias motivacionais e estratégias específicas, o intuito é identificar, monitorar e atuar continuamente nos fatores que impactam a motivação dos servidores no ambiente de trabalho. **Estrutura:** A pesquisa como um todo foi fundamentada em revisão bibliográfica. Cada artigo que compõe este estudo apresenta outros procedimentos: o primeiro utiliza os critérios de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton, o conceito de *Employee Net Promoter Score*, a regressão logística binária e o *Orange Data Mining* para categorizar funcionários e identificar os principais fatores motivacionais; o segundo baseia-se na Teoria da Autodeterminação e no modelo de Walton para analisar a interligação entre esses elementos; o terceiro artigo traz práticas de gestão de pessoas voltadas para a motivação laboral; e o quarto destaca desafios e estratégias motivacionais direcionadas ao setor público, como a implementação de Operações Estabelecedoras. **Resultados:** Após a estruturação dos quatro artigos, que foram submetidos a revistas científicas, a proposta do Sistema Gerenciado de Motivação foi desenvolvida para a PTCGO, com viabilidade de aplicação para outras organizações. **Considerações finais:** O sistema demonstrou ser uma proposta abrangente, simples e viável. O modelo apresentado foi construído com base em dados fictícios de exemplificação, havendo necessidade de aplicações práticas, em diferentes contextos organizacionais, para validação. Espera-se que este estudo contribua para a criação de um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo na PTCGO.

Palavras-chave: Motivação de funcionários; Qualidade de Vida no Trabalho; Estratégias motivacionais.

ABSTRACT

Context: Employee motivation is recognized as a central element for organizational performance. Motivated individuals show greater engagement, productivity, and commitment to institutional goals. Moreover, motivation is directly related to job satisfaction and employee well-being. However, it remains an underutilized tool by managers, especially in the public sector, where specific challenges hinder the effective implementation of motivational policies. **Objective:** This work aims to propose a motivational policy model for the Technical-Scientific Police of Goiás (PTCGO), called the Managed Motivation System. By using concepts of data analysis, motivational theories, and specific strategies, the goal is to identify, monitor, and continuously act on factors that impact employee motivation in the workplace. **Structure:** The research was primarily based on a literature review. Each article that composes this study follows different approaches: the first applies Walton's Quality of Work Life criteria, the Employee Net Promoter Score concept, binary logistic regression, and Orange Data Mining to categorize employees and identify the main motivational factors; the second is based on the Self-Determination Theory and Walton's model to analyze the interconnection between these elements; the third article presents people management practices focused on work motivation; and the fourth highlights challenges and motivational strategies aimed at the public sector, such as the implementation of Establishing Operations. **Results:** After structuring the four articles, which were submitted to scientific journals, the proposal for the Managed Motivation System was developed for PTCGO, with the potential for application in other organizations. **Final Considerations:** The system has proven to be a comprehensive, simple, and feasible proposal. The model presented was built based on fictitious data for exemplification, requiring practical applications in different organizational contexts for validation. It is hoped that this study will contribute to creating a more motivating and productive work environment at PTCGO.

Keywords: Employee motivation; Quality of Work Life; Motivational strategies.

LISTA DE FIGURAS

CAPÍTULO 1

Figura 1 – Esquematização da estrutura do trabalho

CAPÍTULO 2

Figura 1 - Fluxo de trabalho no Orange

Figura 2 - Banco de dados fictício visualizado a partir da ferramenta “File” do Orange

Figura 3 - Visualização parcial da tabela de dados no Orange

Figura 4 - Ferramenta de seleção de colunas

Figura 5 - Frequência de distribuição de servidores motivados e não motivados

Figura 6 - Frequência de distribuição de servidores motivados e não motivados em relação ao dado demográfico “Tempo na instituição”

Figura 7 - Nomograma para visualização das probabilidades

CAPÍTULO 6

Figura 1 - Estrutura do Sistema Gerenciado de Motivação

LISTA DE QUADROS

CAPÍTULO 1

Quadro 1 - Fatores de QVT de Walton e as correspondentes dimensões de Chiavenato (2014)

Quadro 2: Tipos de motivação de acordo com a Teoria da Autodeterminação

CAPÍTULO 2

Quadro 1 - Tipos de motivação de acordo com a Teoria da Autodeterminação

Quadro 2 - Critérios do modelo de QVT de Walton

CAPÍTULO 3

Quadro 1 - Critérios do modelo de QVT de Walton

CAPÍTULO 4

Quadro - Tipos de motivação de acordo com a Teoria da Autodeterminação

LISTA DE TABELAS

CAPÍTULO 2

Tabela 1 - Fatores de QVT de Walton, dimensões e significados relacionados

Tabela 2 - Modelos de regressão logística binária possíveis para o sistema gerenciado de motivação proposto.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CRPTC - Coordenação Regional de Polícia Técnico-Científica

eNPS - *Employee Net Promoter Score*

GSO - Gerência de Suporte Operacional

ICLR - Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues

IMLAT - Instituto Médico Legal Aristoclides Teixeira

NPS - *Net Promoter Score*

OE - Operação Estabelecadora

PA - Posto de Atendimento

PGP – Prática de Gestão de Pessoas

PTCGO - Polícia Técnico-Científica de Goiás

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho

SPTC - Superintendência de Polícia Técnico-Científica

TAD - Teoria da Autodeterminação

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	13
1 CONTEXTUALIZAÇÃO	14
2 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA	16
3 OBJETIVOS	18
4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	19
5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
5.1 A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA	20
5.2 DESAFIOS E POSSIBILIDADES NA MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS: A PLURALIDADE E A DINÂMICA DOS FATORES MOTIVACIONAIS	21
5.3 A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO: A UTILIZAÇÃO DE POLÍTICAS MOTIVACIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES	23
5.4 PROPOSTA DE UM SISTEMA GERENCIADO DE MOTIVAÇÃO PARA A PTCGO: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS DE GESTÃO	24
5.4.1 Qualidade de Vida no Trabalho de Walton	25
5.4.2 Employee Net Promoter Score	26
5.4.3 Regressão logística binária	27
5.4.4 Orange Data Mining	28
5.4.5 Teoria da Autodeterminação	29
5.4.6 Práticas de Gestão de Pessoas	31
5.4.7 Operação Estabelecadora	31
6 ESTRUTURA DO TRABALHO	33
7 REFERÊNCIAS DO CAPÍTULO	35
CAPÍTULO 2 - MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ABORDAGEM INOVADORA COM <i>EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE</i> E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	44
CAPÍTULO 3 – PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA APRIMORAR A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	87
REFERÊNCIAS	107
CAPÍTULO 4 – AUTODETERMINAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS	114
CAPÍTULO 5 – OPERAÇÃO ESTABELECEDORA APLICADA À MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS NO SERVIÇO PÚBLICO	155

CAPÍTULO 6 – O SISTEMA GERENCIADO DE MOTIVAÇÃO	180
1 APRESENTAÇÃO	181
2 ESTRUTURA.....	182
3 PASSO A PASSO PARA IMPLEMENTAÇÃO.....	183
CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	186
1 ALINHAMENTO DOS TRABALHOS	187
2 DIFICULDADES E LIMITAÇÕES	189
3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	190
4 CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS E IMPACTOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E CULTURAIS	191
5 CONCLUSÃO	192

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A motivação no ambiente de trabalho tem sido amplamente reconhecida como um fator determinante para o desempenho organizacional e a satisfação dos colaboradores (FORSON *et al.*, 2021; MANUKYAN, 2019; PEREIRA; DA SILVA; DURÃO, 2024; SHAIKH; SIDDIQUI, 2019; VIRGÍLIO; SAPALA, 2023). Em um cenário de globalização e competitividade, instituições públicas e privadas buscam soluções que promovam satisfação, engajamento e produtividade dos funcionários (KAVYASHREE *et al.*, 2023; PAAIS; PATTIRUHU, 2020; SENA; CASAGRANDA, 2024; UKA; PRENDI, 2021). No entanto, apesar do consenso sobre a relevância da motivação, muitas organizações ainda enfrentam dificuldades para implementar práticas que integrem as necessidades das pessoas com os objetivos institucionais (CARVALHO; SILVA, 2019; KALOGIANNIDIS, 2021; MUKWEVHO; BUSSIN, 2021). Em especial, no setor público, esses desafios são agravados pela complexidade das próprias estruturas organizacionais (ANH, 2020; MANUKYAN, 2019), o que torna a busca por meios de promover motivação ainda mais essencial (DA SILVA, 2024).

Particularmente, na Polícia Técnico-Científica de Goiás (PTCGO), órgão responsável pela realização de exames periciais no estado, há indicativos de insatisfação, baixa produtividade e desinteresse entre os servidores, sugerindo uma possível relação entre a ausência de um cuidado aprimorado com a motivação das pessoas e o desempenho das atividades. Diante dessa hipótese, a criação e execução de uma política motivacional poderia ser capaz de alinhar os anseios dos servidores com as expectativas institucionais, utilizando a motivação como uma ferramenta estratégica de gestão no intuito de aprimorar a qualidade dos serviços entregues à sociedade.

Neste estudo, demonstra-se que a implementação de um sistema gerenciado pode transformar o ambiente organizacional. A abordagem combina elementos, como o *Employee Net Promoter Score* (eNPS), a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Walton e a regressão logística binária, de maneira inovadora. Por meio de diagnósticos frequentes, advindos de análises realizadas na plataforma *Orange Data Mining*, e da aplicação de práticas motivacionais, as quais envolvem a Teoria da Autodeterminação (TAD) e o conceito de Operação Estabelecadora (OE), apresenta-se um modelo que avalia, monitora e atua nos fatores que influenciam a motivação

dos servidores. A relevância dos resultados inclui o potencial de aplicação desse sistema não apenas na PTCGO, mas também em outras organizações, sejam públicas ou privadas, melhorando o engajamento e a produtividade dos colaboradores em ambientes laborais diversos.

Embora existam muitos estudos sobre motivação no ambiente de trabalho (FERNANDEZ-AVILES; DE ANTONIO; VILLALBA-MORA, 2020; FORSON *et al.*, 2021; MORAES *et al.*, 2024; RIYANTO; ENDRI; HERLISHA, 2021; RODRIGUES; VASCONCELOS; MEDEIROS-COSTA, 2020), ainda há outras oportunidades de pesquisa relacionadas (COSTA; VIEIRA, 2024), assim como uma lacuna referente a trabalhos que contemplem o processo motivacional de forma abrangente e forneçam um conjunto completo de diretrizes para gestores de instituições. Enquanto uma série de estudos foca em aspectos isolados, o modelo aqui apresentado destaca-se tanto por oferecer uma abordagem integrada, a qual permite um ciclo contínuo de análise e intervenção, quanto por contribuir para a elaboração de uma política motivacional inédita para a PTCGO. Além disso, esta proposta é considerada inovadora por combinar diferentes conceitos, como eNPS, QVT de Walton, TAD e regressão logística, uma perspectiva incomum na literatura existente.

Além desta introdução, o primeiro capítulo do presente estudo abrange: a definição da problemática de pesquisa, os objetivos e a justificativa e relevância. Adicionalmente, a fundamentação teórica esclarece conceitos e correlações e auxilia na contextualização do tema. Na sequência, o tópico de estrutura do trabalho visa esclarecer como a pesquisa foi organizada e construída. Por fim, são elencadas as referências utilizadas.

2 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

A gestão de pessoas constitui-se como uma vertente essencial para as organizações, uma vez que, fundamentalmente, é o trabalho das mesmas que permite as instituições existirem e entregarem resultados (RAMÍREZ MOLINA *et al.*, 2022; TARIGAN *et al.*, 2021). Uma gestão estratégica possibilita a disponibilização de produtos e serviços satisfatórios para a sociedade, que sejam, ainda, referência para outras instituições de mesma natureza. É esse padrão de excelência que a Polícia Técnico-Científica de Goiás (PTCGO), um órgão integrante da Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSPGO), planeja alcançar. Responsável por proceder a exames periciais no âmbito da Criminalística e da Medicina Legal, com a finalidade de apoiar a investigação de crimes em todo o estado, a PTCGO exerce tais funções por meio da integração de saberes técnicos, científicos e operacionais. Em concordância com a demanda imposta por uma sociedade cada vez mais exigente, a instituição busca manter-se em constante processo de criação e efetivação de métodos periciais inovadores e assertivos. Ao mesmo tempo, tem como propósitos a agilidade e a qualidade referentes ao principal produto que entrega à sociedade – os Laudos de Perícia Criminal e de Medicina Legal.

Considerando a importância das pessoas para a organização e que um cenário de desmotivação entre os servidores pode acarretar inúmeros prejuízos organizacionais, ao mesmo tempo em que os colaboradores podem apresentar estresse, baixo desempenho, absenteísmo, falta de comprometimento, além de doenças físicas e mentais (AIRES; FERREIRA, 2016; FERNANDES; SANTINHA; FORTE, 2022), este estudo baseia-se na seguinte hipótese: os servidores da PTCGO apresentam um nível de motivação que pode estar diretamente relacionado aos fatores organizacionais e de gestão praticados pela instituição. Essa hipótese pode ser testada por meio da aplicação de ferramentas de análise de dados e questionários estruturados, buscando mensurar o estado de motivação das pessoas e identificar os principais fatores relacionados.

O conceito de motivação também pode ser utilizado nas forças policiais (PRYSMAKOVA; VANDENABEELE, 2020), sendo que a motivação no trabalho tem positiva e significativa influência na performance dos integrantes dessas instituições (ADRIANSYAH; SETIAWAN; YUNIARINTO, 2020; LARAS *et al.*, 2021). Diante dessas

circunstâncias e considerando a inexistência, até o momento, de uma política institucional voltada para a motivação dos servidores, surge a seguinte problemática a ser investigada: **Como estruturar uma política motivacional para a PTCGO que seja capaz de promover motivação e elevar o desempenho dos servidores?** Com esse cenário, o presente trabalho é impulsionado pela necessidade de transformar a PTCGO em um ambiente mais motivador. Ao propor a aplicação de teorias motivacionais no contexto organizacional e implementar uma política dessa natureza, tem-se como finalidade aprimorar o engajamento e o êxito do trabalho realizado pelos servidores, transformando a cultura de gestão com os objetivos de cuidar das pessoas e de elevar o patamar institucional quanto aos serviços entregues à sociedade.

3 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é **estruturar uma proposta de modelo de política motivacional para a Polícia Técnico-Científica de Goiás (PTCGO), denominado de Sistema Gerenciado de Motivação. O intuito é identificar, monitorar e atuar continuamente nos fatores que impactam a motivação dos servidores no ambiente de trabalho, englobando a realização de diagnósticos organizacionais frequentes e a efetivação de práticas motivacionais.**

Como objetivos específicos, podem-se destacar:

- Demonstrar a relação positiva entre motivação, engajamento, produtividade e satisfação dos colaboradores em ambientes organizacionais;
- Estruturar uma proposta de política motivacional para a PTCGO que também seja aplicável a outras organizações;
- Explorar a Qualidade de Vida no Trabalho de Walton, combinada com o conceito de *Employee Net Promoter Score*, além da regressão logística binária e do *Orange Data Mining*, como uma estratégia para compor uma política motivacional;
- Investigar a interação entre a Teoria da Autodeterminação, o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton e as práticas de gestão de pessoas na promoção da motivação dos funcionários;
- Abordar desafios e estratégias motivacionais mais específicos para o setor público, destacando a implementação de operações estabelecedoras como uma possibilidade para superar obstáculos únicos nesse contexto.

4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Apesar dos inúmeros estudos e da comprovada relevância deste tema para as organizações, a motivação ainda é uma ferramenta de estímulo à produtividade frequentemente subutilizada pelos gestores, que, muitas vezes, desconhecem a importância desse conceito ou o promovem de maneira ineficaz (CARVALHO; SILVA, 2019; KALOGIANNIDIS, 2021; MUKWEVHO; BUSSIN, 2021). Adicionalmente, a literatura acadêmica carece de pesquisas qualitativas, particularmente nacionais (RODRIGUES; VASCONCELOS; MEDEIROS-COSTA, 2020), que constem de formas prática e integrada os fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho. Ainda existem, portanto, outras possibilidades de estudos relacionados (COSTA; VIEIRA, 2024).

Esta pesquisa busca oferecer uma visão abrangente sobre a motivação dos funcionários, explorando tanto aspectos teóricos quanto práticos. O intuito não é apenas elencar os principais fatores motivacionais, mas também fornecer orientações claras e estratégias acionáveis para gestores. Dessa forma, a justificativa deste trabalho inclui a necessidade de aprofundar o entendimento da motivação no contexto organizacional e realizar uma abordagem mais completa de diretrizes. Ao reconhecer a complexidade e a importância da motivação no ambiente de trabalho, almeja-se preencher lacunas na literatura e contribuir para o desenvolvimento de práticas mais eficazes que promovam a motivação dos funcionários e impulsionem o sucesso organizacional.

Nesse contexto, este trabalho estrutura a proposta de um modelo de política motivacional inédito para a PTCGO, denominado de Sistema Gerenciado de Motivação. O intuito é identificar, monitorar e atuar continuamente nos fatores que impactam a motivação dos servidores no ambiente laboral, englobando a realização de diagnósticos organizacionais frequentes e a execução de práticas motivacionais relacionadas. Sendo assim, o modelo apresentado nesta pesquisa destaca-se por oferecer um sistema inovador e integrado, o qual permite análise e intervenção contínuas, fornecendo diretrizes que contemplam todo o processo motivacional. Espera-se que a abordagem contribua para o desenvolvimento de estratégias voltadas para a promoção da motivação na PTCGO, com potencial de aplicação em outras organizações.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

5.1 A motivação no trabalho: definição e importância

A relevância das pessoas como ativos estratégicos para o aumento do desempenho operacional caracteriza-se como destaque nos estudos que envolvem gestão das organizações (ALSAFADI; ALTAHAT, 2021; FORSON *et al.*, 2021; KAVYASHREE *et al.*, 2023; KOZIOL; KOZIOL, 2020; VIRGÍLIO; SAPALA, 2023; ZONATTO; SILVA; GONÇALVES, 2018). Instituições bem-sucedidas reconhecem os funcionários como parceiros fundamentais, refletindo uma compreensão mais abrangente do papel dos colaboradores, o que contribui para um ambiente de trabalho enriquecedor e produtivo (CHIAVENATO, 2014). A integração das necessidades das pessoas com os objetivos organizacionais tem cada vez mais se consolidado como um potencializador de resultados positivos, os quais estão diretamente atrelados ao comportamento e ao desempenho desses colaboradores (LÓPEZ-CABARCOS; LÓPEZ-CARBALLEIRA; FERRO-SOTO, 2022; UKA; PRENDI, 2021).

No que se relaciona a recursos humanos, a motivação no ambiente de trabalho é um tema que vem sendo amplamente pesquisado em muitos países (FERNANDEZ-AVILES; DE ANTONIO; VILLALBA-MORA, 2020; FORSON *et al.*, 2021; RIYANTO; ENDRI; HERLISHA, 2021; RODRIGUES; VASCONCELOS; MEDEIROS-COSTA, 2020), já estando bem documentada, inclusive por estudos empíricos, a relação efetiva entre motivação, satisfação, produtividade e crescimento organizacional (CHEN; ZHANG; GILAL, 2019; FORNER *et al.*, 2020; KALOGIANNIDIS, 2021; PETERS; CALVO; RYAN, 2018; PRYSMAKOVA; VANDENABEELE, 2020); tanto para instituições públicas quanto privadas (CARVALHO; SILVA, 2019; MOLINES *et al.*, 2022). Sendo assim, não mais se discute que as organizações precisam de uma força de trabalho motivada para aprimorar o fornecimento de produtos e serviços à sociedade (ADRIANSYAH; SETIAWAN; YUNIARINTO, 2020; PEREIRA; DA SILVA; DURÃO, 2024).

O conceito de motivação tem raízes na palavra “motivo”, estando relacionado a desejos, vontades e necessidades individuais. Tem sido descrito como o direcionador do comportamento humano, um processo de controle interno que afeta as atitudes das pessoas (PINCUS, 2023; SCHMID; DOWLING, 2022; UKA; PRENDI,

2021). As escolhas e o desempenho são estimulados, influenciados e mantidos por meio do sistema de motivação que leva os indivíduos a realizarem ações destinadas a atingir um objetivo almejado (RAHAMAN *et al.*, 2020). No contexto laboral, relaciona-se a engajamento, entrega de resultados, alcance de metas, alta produtividade e satisfação dos próprios anseios (KOVAČEVIĆ; BLAGOJEVIĆ; KUZMANOVIĆ, 2020; PAAIS; PATTIRUHU, 2020; PRYSMAKOVA; VANDENABEELE, 2020; VO; TULIAO; CHEN, 2022). Nesse sentido, a motivação no trabalho tornou-se um assunto central na gestão de pessoas, pois caracteriza-se como uma energia necessária para impulsionar a produtividade e a qualidade das atividades realizadas pelos colaboradores (KALAIVANI; VENKATACHALAM, 2024).

5.2 Desafios e possibilidades na motivação de funcionários: a pluralidade e a dinâmica dos fatores motivacionais

Considerando a importância de se criar um clima motivacional e sempre melhorá-lo dentro das organizações (UKA; PRENDI, 2021), motivar funcionários é um desafio (LORINCOVÁ *et al.*, 2019; RAHAMAN *et al.*, 2020). Trata-se de um processo complexo e altamente dinâmico, dependente de distintos e inúmeros fatores (FORSON *et al.*, 2021; KALOGIANNIDIS, 2021; SHAIKH; SIDDIQUI, 2019). A motivação no trabalho combina as exigências e expectativas da organização com necessidades, valores e anseios dos próprios colaboradores (KOZIOL; KOZIOL, 2020), sendo influenciada por uma série de elementos internos e externos que podem variar conforme perfis e experiências das pessoas, além de especificidades de contextos institucionais (FERNANDES; SANTINHA; FORTE, 2022; PINCUS, 2023). Sendo assim, a pluralidade e a dinâmica dos fatores motivacionais, tal como a percepção dos mesmos para os indivíduos, tornam a motivação um fenômeno multifacetado que exige uma abordagem flexível e adaptada às particularidades das pessoas.

Nesse cenário, a motivação engloba diferenças quanto a regiões, culturas, idade, estágio profissional e nível educacional (KOVAČEVIĆ; BLAGOJEVIĆ; KUZMANOVIĆ, 2020; KOZIOL; KOZIOL, 2020). A motivação varia até mesmo em relação ao gênero (LORINCOVÁ *et al.*, 2019), havendo, inclusive, diferenças atinentes às gerações de trabalhadores (MAHMOUD *et al.*, 2021; SINHA; VISPUTE, 2022).

Funcionários sentem-se motivados por diversos aspectos (FORNER *et al.*, 2020; KOVAČEVIĆ; BLAGOJEVIĆ; KUZMANOVIĆ, 2020), como ganhar incentivos econômicos, fazer um bom trabalho para atingir objetivos pessoais ou organizacionais, ter reconhecimento de superiores, ser ouvido, sentir segurança e ter liberdade de opinião (UKA; PRENDI, 2021). Fatores como salário, clima de trabalho positivo, bons relacionamentos, sensação de pertencimento; disponibilidade de recursos e condições de trabalho são também importantes (KALOGIANNIDIS, 2021; LIAO *et al.*, 2022; RAHAMAN *et al.*, 2020). O estilo de liderança e a cultura organizacional são elementos envolvidos e costumam ter forte influência nos trabalhadores (ADRIANSYAH; SETIAWAN; YUNIARINTO, 2020). Situações de estímulo, preferências pessoais e diferentes tipos de interações podem igualmente determinar a motivação para um objetivo (RIYANTO; ENDRI; HERLISHA, 2021).

Os fatores motivacionais podem ser divididos em extrínsecos e intrínsecos. Os fatores extrínsecos estão ligados a recompensas externas proporcionadas pelo ambiente de trabalho, como salários, benefícios e reconhecimento social (GOOD; HUGHES; WANG, 2022). Já os intrínsecos dizem respeito à satisfação pessoal e à sensação de realização, envolvendo aspectos como propósito, relações interpessoais, desafios no trabalho e autonomia na realização das atividades (FERNANDES; SANTINHA; FORTE, 2022). Enquanto os elementos extrínsecos oferecem incentivos concretos, os intrínsecos estão mais associados a aspectos subjetivos (HEMAKUMARA, 2020). Embora diversos estudos indiquem que a motivação intrínseca resulta em melhores resultados para as organizações (ALSUWAILEM, 2023; VILLALOBOS-ZÚÑIGA; CHERUBINI, 2020), é reconhecido que ambos os tipos de motivação se complementam e desempenham papéis cruciais na satisfação, envolvimento e desempenho dos funcionários (PAPADOPOULOU; DIMITRIADIS, 2019).

Ao compreender a ampla gama de determinantes motivacionais existente, os gestores podem elaborar estratégias baseadas na promoção da motivação e de experiências positivas (KALOGIANNIDIS, 2021; LÓPEZ-CABARCOS; LÓPEZ-CARBALLEIRA; FERRO-SOTO, 2022), criando uma atmosfera que ajude a satisfazer necessidades e interesses dos funcionários (LORINCOVÁ *et al.*, 2019). Com isso, é possível estimular o engajamento e fornecer subsídios para que as pessoas apresentem uma relação de bem-estar com o ambiente de trabalho (RIYANTO;

ENDRI; HERLISHA, 2021; ZONATTO; SILVA; GONÇALVES, 2018). As organizações podem apoiar os colaboradores proporcionando-lhes acesso aos mais variados recursos, em termos de tempo, cuidados e informação. A motivação também é influenciada quando os funcionários percebem que a organização lhes oferece amplo suporte e detém líderes positivamente transformadores (HOMBERG; VOGEL; WEIHERL, 2019).

5.3 A motivação como ferramenta estratégica de gestão: a utilização de políticas motivacionais nas organizações

A motivação é uma ferramenta capaz de estimular funcionários para a execução de atividades de forma autodeterminada (SLEMP; LEE; MOSSMAN, 2021). O empenho e o comprometimento das pessoas são indispensáveis para que os objetivos das organizações sejam atingidos, sendo o nível motivacional das mesmas um fator fundamental para a obtenção de resultados satisfatórios (MANUKYAN, 2019; PEREIRA; DA SILVA; DURÃO, 2024; SHAIKH; SIDDIQUI, 2019). Promover motivação é zelar pela satisfação com o ambiente de trabalho e engloba cuidar essencialmente dos trabalhadores. Ao adotar a motivação como uma ferramenta estratégica de gestão, as organizações conseguem maximizar o capital humano, criando um ambiente onde os funcionários estão capacitados a atingir metas e atuar com inovação (PINCUS, 2023).

A motivação permite mover as pessoas por meio do fornecimento de alguns incentivos para atingir um objetivo desejado (FORSON *et al.*, 2021) e identificar as maneiras pelas quais os funcionários se motivam proporciona aos gestores a viabilidade de adaptar práticas motivacionais de acordo com as especificidades de cada contexto (KALOGIANNIDIS, 2021; UKA; PRENDI, 2021). Dessa forma, é importante destacar que um gestor não consegue estruturar uma atmosfera de motivação sem conhecer o que motiva. Organizações que sabem exatamente o que motiva os próprios colaboradores estão melhor posicionadas diante dos desafios da gestão dos recursos humanos (KOVAČEVIĆ; BLAGOJEVIĆ; KUZMANOVIĆ, 2020; KOZIOL; KOZIOL, 2020).

Para gerar motivação, faz-se necessária a adoção de um conjunto de práticas organizacionais que objetivem o alinhamento de estratégias mútuas. Criar um modelo

estratégico e sustentável de motivação envolve a formulação de uma política motivacional prática (KOVAČEVIĆ; BLAGOJEVIĆ; KUZMANOVIĆ, 2020; RAHAMAN *et al.*, 2020), com a participação de todos os colaboradores no processo de construção (SCHMID; DOWLING, 2022), para determinar a hierarquia dos fatores motivacionais e garantir o apoio ao bem-estar dos trabalhadores (KALOGIANNIDIS, 2021). Envolve, também, a reunião de teorias aplicáveis para o desenvolvimento (DOSTERT; MÜLLER, 2021; MITCHELL; SCHUSTER; JIN, 2020), assumindo que a criação e as mudanças dessa política são baseadas em resultados de pesquisa contínua.

Uma política motivacional consiste em um conjunto estruturado de práticas voltadas para estimular o engajamento e o desempenho dos colaboradores, alinhando necessidades das pessoas e expectativas da organização (VIRGÍLIO; SAPALA, 2023). Para aplicá-la, é fundamental que os gestores conheçam os fatores que impulsionam cada funcionário, implementando ações como programas de reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento, ambientes de trabalho colaborativos e sistemas de recompensas justos (FERNANDES; SANTINHA; FORTE, 2022; GOOD; HUGHES; WANG, 2022; LORINCOVÁ *et al.*, 2019; RAHAMAN *et al.*, 2020). Além disso, a política deve ser flexível o suficiente para adaptar-se a mudanças internas e externas, garantindo que os colaboradores permaneçam motivados e conectados. Sendo assim, a política motivacional torna-se um instrumento estratégico para fortalecer o comprometimento dos funcionários e impulsionar o crescimento organizacional.

5.4 Proposta de um sistema gerenciado de motivação para a PTCGO: diagnóstico organizacional e práticas de gestão

Este estudo traz um sistema, que combina o eNPS e o modelo de QVT de Walton, utilizando a regressão logística binária e a plataforma *Orange Data Mining*, para verificar qual o estado de motivação dos servidores e estimar quais são os principais fatores que influenciam nessa motivação. Adicionalmente, por se tratar de uma abordagem completa, que vai além da simples análise de dados, o sistema gerenciado busca implementar condutas para promover a motivação. Além de serem baseadas na TAD, essas ações estão alicerçadas em práticas de gestão de pessoas e podem ser aprimoradas pela aplicação do conceito de OE.

5.4.1 Qualidade de Vida no Trabalho de Walton

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), conforme proposto por Richard Walton, é uma abordagem multidimensional que visa promover um ambiente de trabalho saudável e satisfatório para os colaboradores (JAYAKUMAR; KALAISELVI, 2012; SABONETE *et al.*, 2021; TIMOSSO *et al.*, 2009). Esse modelo abrange oito critérios que englobam tanto aspectos objetivos quanto subjetivos das condições laborais: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, uso e desenvolvimento das capacidades humanas, oportunidades de crescimento e segurança contínua, integração social na organização, constitucionalismo no trabalho (respeito aos direitos dos trabalhadores), trabalho e espaço total de vida (equilíbrio entre vida pessoal e profissional) e relevância social da vida no trabalho (SIQUEIRA *et al.*, 2021; WALTON, 1973). A QVT de Walton é amplamente reconhecida pela ênfase no bem-estar holístico dos funcionários, incluindo dimensões físicas, psicológicas e sociais, buscando criar um ambiente que favoreça tanto o desenvolvimento pessoal quanto o desempenho organizacional (SILVA NETO; PEDROSO; FREITAS JÚNIOR, 2023). A QVT relaciona-se diretamente com a motivação dos colaboradores, estimulando engajamento, satisfação e produtividade (AMINUDIN HADI *et al.*, 2022; ENDAYANI; MUSADIEQ; AFRIANTY, 2018; ZAMZAMI; SUSITA; NURJANAH, 2022).

Neste estudo, utilizou-se uma adaptação feita por CHIAVENATO (2014) que divide os oito critérios ou fatores de Walton em 24 dimensões as quais foram consideradas como fatores motivacionais, conforme o quadro 1. Na proposta do sistema gerenciado, os colaboradores, por meio de um questionário *on-line*, são convidados a fornecer uma nota (que varia de 1 a 5), relacionada ao grau de satisfação individual e atual com cada um desses fatores, em relação à instituição onde trabalham.

Quadro 1. Fatores de QVT de Walton e as correspondentes dimensões de Chiavenato (2014).

Fatores de QVT	Dimensões
Compensação justa e adequada	Renda (salário) adequada ao trabalho
	Equidade interna (compatibilidade interna)
	Equidade externa (compatibilidade externa)

Fatores de QVT	Dimensões
Condições de segurança e saúde no trabalho	Jornada de trabalho
	Ambiente físico (seguro e saudável)
Utilização e desenvolvimento de capacidades	Autonomia
	Significado da tarefa
	Identidade da tarefa
	Variedade de habilidades
	Retroação e retro informação
Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	Possibilidade de carreira
	Crescimento profissional
	Segurança do emprego
Integração social na organização	Igualdade de oportunidades
	Relacionamentos interpessoais e grupais
	Senso comunitário
Constitucionalismo	Respeito às leis e aos direitos trabalhistas
	Privacidade pessoal
	Liberdade de expressão
	Normas e rotinas claras da organização
Trabalho e espaço total da vida	Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
Relevância social da vida no trabalho	Imagem da organização
	Responsabilidade social pelos produtos/serviços
	Responsabilidade social pelos funcionários

Fonte: adaptado de Chiavenato (2014).

5.4.2 Employee Net Promoter Score

O *Employee Net Promoter Score* (eNPS) é uma métrica derivada do *Net Promoter Score* (NPS), originalmente utilizada para medir a satisfação e lealdade de clientes, que avalia o engajamento e a satisfação dos colaboradores com base em uma única pergunta: "Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria sua empresa como um bom lugar para trabalhar?" (BAQUERO, 2022; FISHER;

KORDUPLESKI, 2019; SEDLAK, 2020). Os colaboradores são classificados em três categorias: promotores (notas 9-10), altamente satisfeitos e engajados; neutros (notas 7-8), que estão satisfeitos, mas não completamente comprometidos; e detratores (notas 0-6), que estão insatisfeitos e podem prejudicar a reputação da empresa. O eNPS é calculado subtraindo a porcentagem de detratores da porcentagem de promotores, gerando uma pontuação que varia de -100 a +100 (ADAMS *et al.*, 2022).

Além de medir a satisfação geral, o eNPS pode ser considerado uma medida indireta da motivação dos funcionários, já que pessoas motivadas tendem a recomendar e sentir-se bem na empresa, refletindo o nível de engajamento e identificação com a organização (YANEVA, 2018). O eNPS, junto a dados demográficos específicos da organização e aos 24 fatores motivacionais, é incluído no questionário do Sistema Gerenciado de Motivação, sendo que os promotores são considerados como servidores motivados e os detratores, classificados como desmotivados.

5.4.3 Regressão logística binária

A regressão logística binária é uma técnica estatística utilizada para modelar e analisar a relação entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes (SPERANDEI, 2014; STOLTZFUS, 2011). Ela prevê a probabilidade de um evento ocorrer com base em um conjunto de variáveis explicativas. A variável dependente, também conhecida como variável resposta, é o foco da análise. No caso da regressão logística, essa variável é binária, possuindo apenas duas categorias, como "sim/não", "1/0" ou qualquer outro par de categorias equivalentes. As variáveis independentes, também chamadas de explicativas ou preditoras, podem ser numéricas ou categóricas e são os fatores que se acredita estarem relacionados à variável dependente, isto é, são as causas do resultado (SILVEIRA *et al.*, 2021; SRIMANEEKARN *et al.*, 2022; STRAUSS; JÚNIOR; LOBO FERREIRA, 2023).

O modelo de regressão logística faz uso da função logística como uma equação matemática que fornece a relação entre duas variáveis "x" e "y", sob a forma de uma curva sigmoide (curva S). Essa função retorna somente valores entre 0 e 1 para a variável dependente, quaisquer que sejam os valores da variável independente, envolvendo a probabilidade de o evento ocorrer, as variáveis independentes e os

coeficientes do modelo. Cada coeficiente está associado a uma variável independente e indica como essa variável afeta a probabilidade de o evento acontecer. Coeficientes positivos indicam que, à medida que a variável aumenta, a probabilidade do evento cresce, e coeficientes negativos retratam o oposto. O objetivo da análise de regressão logística é estimar esses coeficientes, sendo que o modelo pode calcular tais valores de coeficiente de forma reversa quando se fornece um conjunto de dados experimental com valores conhecidos tanto de variáveis dependentes e independentes

A regressão logística binária é amplamente utilizada em situações onde o objetivo é verificar a chance de um evento ocorrer (ALVES et al., 2020), como, por exemplo, a probabilidade de um colaborador estar motivado, com base na satisfação dele com uma série de fatores associados às condições laborais. No Sistema Gerenciado de Motivação, é avaliado como cada um dos 24 fatores motivacionais influenciam a chance de o servidor estar ou não motivado. Por meio do grau de satisfação do trabalhador com cada fator (variando de 1 a 5), a regressão logística calcula o coeficiente associado e, portanto, o grau de relevância do mesmo para o estado de motivação. Como resultado da análise, tem-se quais são os fatores que possivelmente têm mais influência para a ocorrência da variável dependente em questão.

5.4.4 Orange Data Mining

O *Orange Data Mining* é uma plataforma de código aberto voltada para a mineração de dados, que oferece uma interface gráfica intuitiva para usuários sem a necessidade de conhecimento avançado em programação. O *software* permite a execução de uma ampla gama de tarefas de análise, como classificação, regressão, visualização de dados e aglomeração e mineração de textos, utilizando algoritmos estatísticos e de aprendizado de máquina (AL-SAMMARRAIE et al., 2022; ARIFIN et al., 2022; BAULE et al., 2022; CURK et al., 2013). A estrutura modular do *Orange* facilita a criação de fluxos de trabalho analíticos, onde o usuário pode conectar diferentes componentes para importar, processar e visualizar dados de forma interativa. Tanto pela versatilidade quanto pela flexibilidade, torna-se uma ferramenta

valiosa para decisões baseadas em dados no ambiente organizacional (SHU; YE, 2023).

No próprio *software*, os resultados das análises podem ser visualizados de diversas formas. Para a regressão logística binária, utilizada no presente trabalho, fez-se uso do nomograma, uma ferramenta gráfica que ajuda a entender como as múltiplas variáveis independentes afetam o resultado (BERTENS *et al.*, 2016). Cada variável independente tem uma escala no nomograma, representada por uma linha horizontal, que exibe a contribuição desse elemento para o evento ocorrer. Nessa escala, é possível atribuir pontos individualmente para cada variável e, em seguida, soma-los para obter uma pontuação total que representa a contribuição combinada das variáveis independentes para a probabilidade de a variável dependente (evento) acontecer. Quanto maior a pontuação total somada, maior será a probabilidade (BAULE *et al.*, 2022; SEO; KIM; LEE, 2020; ZLOTNIK; ABRAIRA, 2015).

5.4.5 Teoria da Autodeterminação

A Teoria da Autodeterminação (TAD), proposta por Deci e Ryan, é uma teoria de motivação que foca nas razões que levam os indivíduos a realizar determinadas atividades (DECI; RYAN, 1985, 2000). A TAD distingue as motivações em intrínseca e extrínseca, (SLEMP; LEE; MOSSMAN, 2021; ST-ONGE; BEAUCHAMP LEGAULT, 2022), conforme exemplificado no quadro 2. A teoria também estabelece que o desempenho dos indivíduos depende da satisfação de três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. A autonomia refere-se ao desejo de autodireção e controle sobre as próprias ações; a competência, à percepção de eficácia e habilidade no cumprimento de tarefas; e o relacionamento, à necessidade de conexão e pertencimento sociais (TAFVELIN; STENLING, 2021; VILLALOBOS-ZÚÑIGA; CHERUBINI, 2020). Quando essas necessidades são atendidas, os indivíduos experimentam maior motivação por perceberem bem-estar e crescimento pessoal, contribuindo para satisfação e produtividade em contextos diversos, como o ambiente de trabalho (FORNER *et al.*, 2020; HAAS, 2019; KAABOMEIR *et al.*, 2023).

No presente estudo, a TAD foi utilizada para embasar a importância da motivação no ambiente de trabalho e, associada à QVT de Walton, permitiu a correlação dos critérios desse modelo com práticas de gestão motivacional.

Quadro 2. Tipos de motivação de acordo com a Teoria da Autodeterminação.

Tipo de motivação	Significado	Exemplo no contexto laboral
Amotivação	Ausência da intenção de agir	Funcionário não executa a função que precisa
Regulação externa (extrínseca)	Obtenção de recompensa ou evitação de ameaça/punição	Funcionário trabalha até tarde para terminar um projeto para receber um bônus salarial ou para evitar críticas do chefe
Regulação introjetada (extrínseca)	Evitação de culpa/ansiedade ou relação com ego e autoestima (recompensa ou punição de si)	Funcionário trabalha até tarde para terminar um projeto para evitar sentimento de culpa caso dê errado, ou vergonha por não se envolver ou mesmo para sentir orgulho do sucesso
Identificação ou regulação identificada (extrínseca)	Elevada valorização consciente de algo ou alguém	Funcionário trabalha até tarde para terminar um projeto por entender que é importante para o cliente ou para a empresa
Integração ou regulação instrumental (extrínseca)	Execução autodeterminada, mas sem total prazer. Motivos externos são endossados e integram as razões como parte do senso de auto	Funcionário trabalha até tarde para terminar um projeto para garantir a posição que ocupa devido a disfrutar de fatores como estabilidade de renda, plano de aposentadoria ou boas condições de trabalho
Intrínseca	Ação autônoma prazerosa	Funcionário trabalha até tarde para terminar um projeto porque está satisfeito e engajado na atividade, sentindo prazer em executá-la

Fonte: elaborado pela autora, baseado em Deci e Ryan (2000), Duarte (2022), Jungert *et al.* (2018), Kaabomeir *et al.* (2023) e Xu (2022).

5.4.6 Práticas de Gestão de Pessoas

As Práticas de Gestão de Pessoas (PGP) referem-se a um conjunto de estratégias e ações adotadas pelas organizações para gerenciar e desenvolver os colaboradores, com o objetivo de alcançar resultados organizacionais e promover o bem-estar no ambiente de trabalho (KAVYASHREE *et al.*, 2023; OLIVEIRA; PÉREZ-NEBRA; TORDERA, 2022; ONSARDI; FINTHARIASARI; HERMAWAN, 2021). Essas práticas incluem processos como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, programas de compensação e benefícios e criação de um ambiente de trabalho saudável e motivador (MONTENEGRO; PINHO; TUPINAMBÁ, 2022; SGARBOSSA, 2023). Alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa, as PGP buscam melhorar a produtividade e aumentar a satisfação, o engajamento e o comprometimento dos funcionários, criando um espaço onde eles se sintam valorizados e possam desenvolver habilidades e competências (ALSAFADI; ALTAHAT, 2021; BUDDE; SILVA, 2020).

No sistema gerenciado de motivação, as PGP constituem-se de ações relacionadas à TAD e aos critérios da QVT de Walton, voltadas essencialmente para a promoção de motivação dos servidores.

5.4.7 Operação Estabelecadora

A Operação Estabelecadora (OE) é um conceito utilizado na análise do comportamento para descrever um evento ou uma condição ambiental que, momentaneamente, altera o valor de uma consequência que tem poder reforçador ou punidor, aumentando ou diminuindo a probabilidade de um comportamento ocorrer (MIGUEL, 2000). Em termos mais simples, a OE modifica temporariamente a motivação de um indivíduo para buscar ou evitar determinadas consequências, dependendo de como essa operação influencia os reforçadores envolvidos (CARBONE, 2019; CUNHA; ISIDRO-MARINHO, 2004; EDWARDS; LOTFIZADEH; POLING, 2019; HAYDU, 2004; LARAWAY *et al.*, 2014).

Aplicadas ao contexto organizacional, as OE podem ser usadas como ferramenta de gestão para potencializar a motivação dos funcionários, influenciando comportamentos desejáveis por meio de reforçadores positivos, como

reconhecimento e recompensas (COSTA, 2007). As OE são recursos que podem potencializar as práticas motivacionais abrangidas pelo sistema proposto neste trabalho.

6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A natureza deste estudo é considerada básica, uma vez que busca gerar conhecimento novo para o avanço de conceitos relacionados à gestão motivacional de funcionários no ambiente de trabalho. Além disso, apresenta abordagens quantitativa e qualitativa, envolvendo procedimento metodológico observacional. Os objetivos definem-se como exploratório e descritivo, sendo o trabalho baseado em documentação bibliográfica.

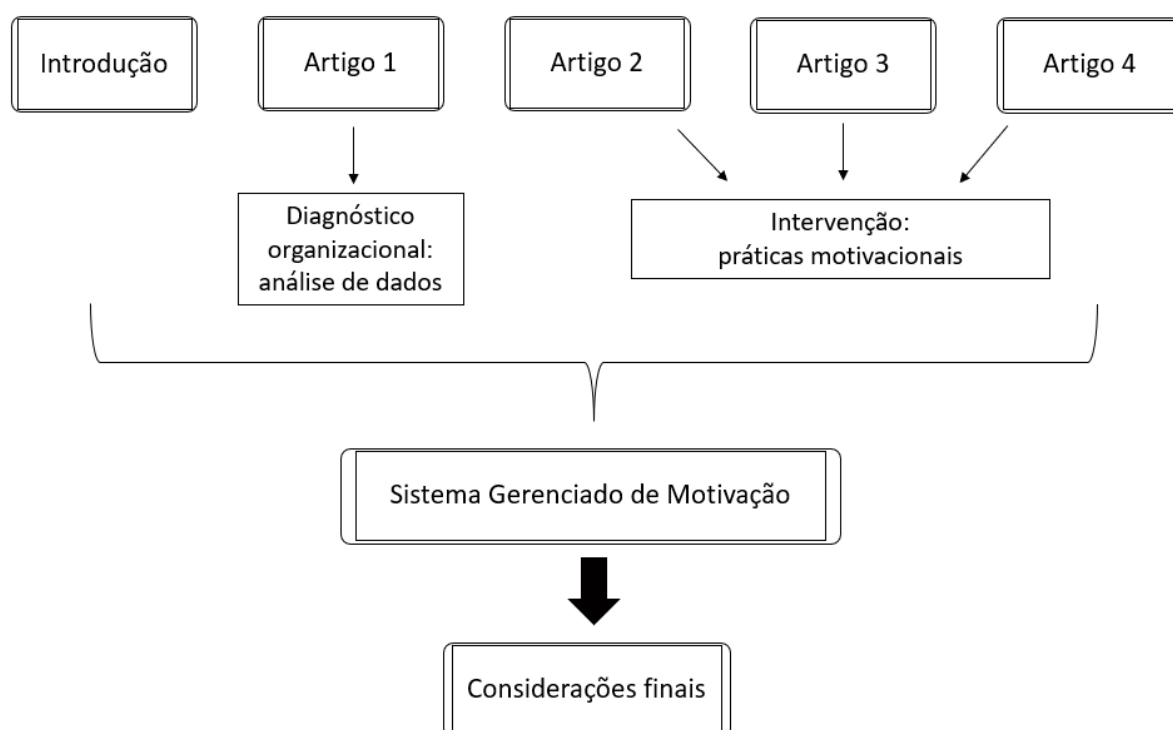
Foram realizadas pesquisas bibliográficas relacionadas à motivação no trabalho e estratégias motivacionais, visando entender os desafios e as possibilidades para promover motivação nas organizações, inclusive do setor público, e identificar lacunas na literatura científica. A condução dessas etapas possibilitou o desenvolvimento de quatro artigos que fundamentaram a proposta de política motivacional para a PTCGO, denominada Sistema Gerenciado de Motivação.

O presente estudo, tratando-se de uma coletânea de artigos e é estruturado em capítulos que se compõem da seguinte forma: o primeiro capítulo corresponde a introdução e aborda contextualização do tema, problemática de pesquisa, objetivos e as justificativas e relevância do trabalho. Aborda, ainda, fundamentação teórica e esclarecimentos de como o trabalho foi estruturado, incluindo os enquadramentos metodológicos e as referências utilizadas. Na sequência, os capítulos dois a cinco abrangem quatro artigos que, ao se complementarem, tratam dos elementos envolvidos no Sistema Gerenciado de Motivação e foram formatados e submetidos a determinadas revistas científicas. Cada artigo será apresentado individualmente nos próximos capítulos, detalhando os métodos utilizados, os resultados obtidos e as conclusões alcançadas. O capítulo seis aborda a esquematização do produto obtido a partir do desenvolvimento do trabalho como um todo, reiterando as etapas que envolvem o Sistema Gerenciado de Motivação. O último capítulo refere-se às considerações finais do estudo, englobando vantagens e possibilidades de aplicação do sistema gerenciado de motivação, assim com as implicações práticas e teóricas de todo o estudo. Limitações e sugestões para futuras pesquisas também são abordadas, além das principais conclusões principais.

Cabe ressaltar que o primeiro artigo deste trabalho tem foco na apresentação do sistema gerenciado, voltando-se para o esclarecimento da etapa de diagnóstico

organizacional da motivação. Dessa forma, elenca o passo a passo de como proceder com a coleta e a análise de dados, resultando na avaliação do estado de motivação dos servidores e na identificação dos fatores que mais influenciam nessa condição. Por sua vez, os demais artigos estão voltados para a análise teórica da motivação e dos elementos que a compõe, além de fornecer esclarecimentos práticos sobre como promovê-la no ambiente de trabalho.

Sendo assim, a junção dos elementos introdutórios e dos quatro artigos desenvolvidos compõe as bases teórica e prática nas quais o Sistema Gerenciado de Motivação se fundamenta, conforme ilustrado pela figura 1.



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 1. Esquematização da estrutura do trabalho.

7 REFERÊNCIAS DO CAPÍTULO

ADAMS, C. *et al.* The ultimate question? Evaluating the use of Net Promoter Score in healthcare: A systematic review. **Health Expectations**, v. 25, n. 5, p. 2328–2339, 1 out. 2022.

ADRIANSYAH, M. A.; SETIAWAN, M.; YUNIARINTO, A. THE INFLUENCE OF TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLE AND WORK CULTURE ON WORK PERFORMANCE MEDIATED BY WORK MOTIVATION. **JURNAL APLIKASI MANAJEMEN**, v. 18, n. 3, p. 563–571, 1 set. 2020.

AIRES, V. F. G.; FERREIRA, V. P. Motivação: importante ferramenta para a gestão de pessoas no setor público. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 3, n. 1, 2016.

ALSAFADI, Y.; ALTAHAT, S. Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 1, p. 519–529, 2021.

AL-SAMMARRAIE, M. A. J. *et al.* Predicting fruit's sweetness using Artificial Intelligence - case study: Orange. **Applied Sciences**, v. 12, n. 16, p. 8233, 17 ago. 2022.

ALSUWAILEM, M. Sustaining work–home enrichment experience in the academic sector: The role of intrinsic versus extrinsic motivations. **Sustainability**, v. 15, n. 7, p. 6145–6159, 3 abr. 2023.

ALVES, A. *et al.* Leia este artigo se você quiser aprender regressão logística. **Revista de Sociologia e Política**, v. 28, n. 74, p. 1–20, 2020.

AMINUDIN HADI, M. *et al.* The influence of work discipline, Quality of work life (QWL) and work environment on work motivation and its impact on the performance of MSME employees in Pasuruan Regency. **Enrichment: Journal of Management**, v. 12, n. 4, p. 2792–2803, 2022.

ANH, C. M. Human resource management in the public sector: Difficulties and emerging problems. **International Journal of All Research Writings**, v. 2, n. 3, p. 122–127, 2020.

ARIFIN, B. *et al.* Models for predicting the quality of life domains on the general population through the orange data mining approach. **Pharmaciana**, v. 12, n. 1, p. 72, 10 mar. 2022.

BAQUERO, A. Net Promoter Score (NPS) and customer satisfaction: Relationship and efficient management. **Sustainability**, v. 14, n. 4, p. 2011, 10 fev. 2022.

BAULE, C. DE P. *et al.* Pesquisa de satisfação dos médicos de família do Brasil com o uso de prontuários eletrônicos. **Revista de APS**, v. 25, n. 2, p. 121–138, 16 ago. 2022.

BERTENS, L. C. M. *et al.* A nomogram was developed to enhance the use of multinomial logistic regression modeling in diagnostic research. **Journal of Clinical Epidemiology**, v. 71, p. 51–57, mar. 2016.

BUDDE, C.; SILVA, N. Impactos na percepção de felicidade no trabalho após um processo de redução nas Políticas e nas Práticas de Gestão de Pessoas. **Psicologia desde el Caribe**, v. 37, n. 1, p. 40–69, 30 jun. 2020.

CARBONE, V. J. The motivational and discriminative functions of motivating operations. **Journal of the Experimental Analysis of Behavior**, v. 112, n. 1, p. 10–14, 24 jul. 2019.

CARVALHO, J. N. F. DE; SILVA, A. DE S. Motivação no Setor Público como ferramenta estratégica de gestão: Desafios e reflexões. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, v. 9, n. 2, p. 306–321, 31 dez. 2019.

CHEN, C.; ZHANG, J.; GILAL, F. G. Composition of motivation profiles at work using latent analysis: Theory and evidence. **Psychology Research and Behavior Management**, v. Volume 12, p. 811–824, set. 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COSTA, J. R. F. **Programas motivacionais nas organizações: Um estudo de caso no setor de alimentos**. Dissertação—São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, 30 mar. 2007.

CUNHA, R. N. DA; ISIDRO-MARINHO, G. Operações estabelecidas: Um conceito de motivação. Em: RODRIGUES, J. A.; RIBEIRO, M. R. (Eds.). **Análise do Comportamento: pesquisa e aplicação**. 1. ed. Porto Alegre: Porto Alegre, ARTMED, 2004. p. 27–44.

CURK, T. *et al.* Orange: Data mining toolbox in Python. **Journal of Machine Learning Research**, v. 14, p. 2349–2353, 2013.

DA SILVA, D. DE B. C. A influência da motivação no funcionalismo público. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 12, n. 242, p. 1–21, 25 dez. 2024.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior**. Boston, MA: Springer US, 1985.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the Self-Determination of Behavior. **Psychological Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 227–268, 2000.

COSTA, S. D. M.; VIEIRA, M. K. D. C. Sentidos do Trabalho. **Revista Gestão & Conexões**, v. 13, n. 3, 2 set. 2024.

DOSTERT, J.; MÜLLER, R. Motivational assistance system design for industrial production: from motivation theories to design strategies. **Cognition, Technology & Work**, v. 23, n. 3, p. 507–535, 20 ago. 2021.

DUARTE, R. **Fatores motivacionais dos voluntários do projeto de 6 de Março: Uma análise sob a ótica da Teoria da Autodeterminação**. Monografia—Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, 2022.

EDWARDS, T. L.; LOTFIZADEH, A. D.; POLING, A. Rethinking motivating operations: A reply to commentaries on Edwards, Lotfizadeh, and Poling. **Journal of the Experimental Analysis of Behavior**, v. 112, n. 1, p. 47–59, 11 jul. 2019.

ENDAYANI, F.; MUSADIEQ, M. A.; AFRIANTY, T. W. The effect of Quality of Work-Life and motivation on employee engagement with job satisfaction as an intervening variable. **Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences**, v. 74, n. 2, p. 108–114, 28 fev. 2018.

FERNANDES, A.; SANTINHA, G.; FORTE, T. Public Service Motivation and determining factors to attract and retain health professionals in the Public Sector: A systematic review. **Behavioral Sciences**, v. 12, n. 95, p. 1–27, 29 mar. 2022.

FERNANDEZ-AVILES, D.; DE ANTONIO, A.; VILLALBA-MORA, E. A Systematic Mapping Study on the Use of Motivational Theories in the Design of Motivational Software. **IEEE Access**, v. 8, p. 176840–176863, 2020.

FISHER, N. I.; KORDUPLESKI, R. E. Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. **Applied Stochastic Models in Business and Industry**, v. 35, n. 1, p. 138–151, 22 jan. 2019.

FORNER, V. W. *et al.* Motivating workers: How leaders apply Self-Determination Theory in organizations. **Organization Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 76–94, 14 dez. 2020.

FORSON, J. A. *et al.* Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana. **Future Business Journal**, v. 7, n. 1, p. 30, 4 dez. 2021.

GOOD, V.; HUGHES, D. E.; WANG, H. More than money: Establishing the importance of a sense of purpose for salespeople. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 50, n. 2, p. 272–295, 6 mar. 2022.

HAAS, E. J. Using self-determination theory to identify organizational interventions to support coal mineworkers' dust-reducing practices. **International Journal of Mining Science and Technology**, v. 29, n. 3, p. 371–378, maio 2019.

HAYDU, V. BENDER. O que é operação estabelecadora? Em: **Primeiros Passos em Análise do Comportamento e Cognição**. Sandro André: ESETec, 2004. v. 2p. 59–66.

HEMAKUMARA, M. G. G. The impact of motivation on job performance: A review of literature. **Journal of Human Resources Management and Labor Studies**, v. 8, n. 2, p. 24–29, 2020.

HOMBERG, F.; VOGEL, R.; WEIHERL, J. Public service motivation and continuous organizational change: Taking charge behaviour at police services. **Public Administration**, v. 97, n. 1, p. 28–47, 30 mar. 2019.

JAYAKUMAR, DR. A.; KALAISELVI, K. Quality of Work Life - An overview. **IRJC International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research**, v. 1, n. 10, p. 140–151, 2012.

JUNGERT, T. *et al.* How colleagues can support each other's needs and motivation: An intervention on employee work motivation. **Applied Psychology**, v. 67, n. 1, p. 3–29, 3 jan. 2018.

KAABOMEIR, N. *et al.* How supervisors can support employees' needs and motivation? An experimental study based on SDT. **Current Psychology**, v. 42, n. 20, p. 17206–17218, 8 jul. 2023.

KALAIVANI, K.; VENKATACHALAM, S. An impact of employee motivation on organizational performance: (A special reference with car dealership industries). **E3S Web of Conferences**, v. 491, p. 02012, 21 fev. 2024.

KALOGIANNIDIS, S. Impact of Employee Motivation on Organizational Performance. A Scoping Review Paper for Public Sector. **The Strategic Journal of Business & Change Management**, v. 8, n. 3, p. 984–996, jul. 2021.

KAVYASHREE, M. B. *et al.* Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Engagement. **Brazilian Journal of Operations and Production Management**, v. 20, n. 1, p. 1–15, 7 out. 2023.

KOVAČEVIĆ, M.; BLAGOJEVIĆ, S.; KUZMANOVIĆ, B. Sustainability of the motivation policy model for employees in state administration. **Sustainability**, v. 12, n. 19, p. 7974–8003, 26 set. 2020.

KOZIOL, L.; KOZIOL, M. The concept of the trichotomy of motivating factors in the workplace. **Central European Journal of Operations Research**, v. 28, n. 2, p. 707–715, 7 jun. 2020.

LARAS, T. *et al.* The effect of work environment and compensation on work motivation and performance: A case study in Indonesia. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 5, p. 1065–1077, 2021.

LARAWAY, S. *et al.* The motivating operations concept: Current status and critical response. **The Psychological Record**, v. 64, n. 3, p. 601–623, 1 set. 2014.

LIAO, H. *et al.* Feeling good, doing good, and getting ahead: A meta-analytic investigation of the outcomes of prosocial motivation at work. **Psychological Bulletin**, v. 148, n. 3–4, p. 158–198, mar. 2022.

LÓPEZ-CABARCOS, M. Á.; LÓPEZ-CARBALLEIRA, A.; FERRO-SOTO, C. How to avoid a lack of work engagement among public police professionals. **European Management Review**, p. 1–13, 6 abr. 2022.

LORINCOVÁ, S. *et al.* Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes. **Sustainability**, v. 11, n. 13, p. 3509–3524, 26 jun. 2019.

MAHMOUD, A. B. *et al.* “We aren’t your reincarnation!” workplace motivation across X, Y and Z generations. **International Journal of Manpower**, v. 42, n. 1, p. 193–209, 10 mar. 2021.

MANUKYAN, M. **Do incentives increase employee motivation in Public Sector?** Dissertation—California, Estados Unidos: California State University, California, Estados Unidos, dez. 2019.

MIGUEL, C. F. O conceito de operação estabelecadora na análise do comportamento. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 16, n. 3, p. 259–267, 2000.

MITCHELL, R.; SCHUSTER, L.; JIN, H. S. Gamification and the impact of extrinsic motivation on needs satisfaction: Making work fun? **Journal of Business Research**, v. 106, p. 323–330, jan. 2020.

MOLINES, M. *et al.* Motivated to serve: A regulatory perspective on public service motivation and organizational citizenship behavior. **Public Administration Review**, v. 82, n. 1, p. 102–116, 28 jan. 2022.

MONTENEGRO, A. DE V.; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBÁ, A. C. R. Práticas de Gestão de Pessoas, inovação gerencial e perfis de comprometimento organizacional. **Revista Brasileira de Gestao de Negocios**, v. 24, n. 4, p. 755–773, 13 dez. 2022.

MUKWEVHO, N. R.; BUSSIN, M. H. R. Exploring the role of a total rewards strategy in retaining South African police officers in Limpopo province. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 19, 21 abr. 2021.

OLIVEIRA, T. A. DE; PÉREZ-NEBRA, A. R.; TORDERA, N. Práticas de Gestão de Pessoas no Brasil: Uma Revisão Sistemática. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 22, n. 4, p. 2279–2288, 2022.

ONSARDI, S.; FINTHARIASARI, O.; HERMAWAN, M. J. The influence of Human Resource Management Practices on employee outcomes in private and public banking in Indonesia. **Review of International Geographical Education (RIGEO)**, v. 11, n. 9, p. 1–8, 2021.

PAAIS, M.; PATTIRUHU, J. R. Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 8, p. 577–588, 31 ago. 2020.

PAPADOPOULOU, M. I.; DIMITRIADIS, E. D. **Factors affecting motivation in the Public Sector under the context of Self-Determination Theory and Public Service Motivation: The case of the Hellenic Agricultural Insurance Organization (H.A.I.O.)** *International Journal of Economics and Business Administration*. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <www.icabe.gr>.

PEREIRA, A.; DA SILVA, L.; DURÃO, M. Motivação e satisfação no trabalho: Teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. **Revista Científica Multidisciplinar**, v. 5, n. 6, p. e515368, 11 jul. 2024.

PETERS, D.; CALVO, R. A.; RYAN, R. M. Designing for motivation, engagement and wellbeing in digital experience. **Frontiers in Psychology**, v. 9, p. 797–812, 28 maio 2018.

PINCUS, J. D. Employee engagement as human motivation: Implications for theory, methods, and practice. **Integrative Psychological and Behavioral Science**, v. 57, n. 4, p. 1223–1255, 28 dez. 2023.

PRYSMAKOVA, P.; VANDENABEELE, W. Enjoying police duties: Public Service Motivation and job satisfaction. **Journal of Police and Criminal Psychology**, v. 35, n. 3, p. 304–317, 26 set. 2020.

RAHAMAN, MD. A. *et al.* What factors do motivate employees at the workplace? Evidence from service organizations. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 12, p. 515–521, 31 dez. 2020.

RAMÍREZ MOLINA, R. I. *et al.* People Management model from a sustainable approach: Theories and reflections. **Procedia Computer Science**, v. 198, p. 596–601, 2022.

RIYANTO, S.; ENDRI, E.; HERLISHA, N. Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. **Problems and Perspectives in Management**, v. 19, n. 3, p. 162–174, 20 ago. 2021.

RODRIGUES, A. P. D. A.; VASCONCELOS, N. A.; MEDEIROS-COSTA, M. E. Caracterização da produção científica sobre a motivação para o trabalho / Characterization of Scientific Production about Work Motivation. **ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA**, v. 14, n. 49, p. 82–101, 28 fev. 2020.

SABONETE, S. A. *et al.* Quality of Work Life according to Walton's model: Case study of the Higher Institute of Defense Studies of Mozambique. **Social Sciences**, v. 10, n. 7, p. 244–258, 25 jun. 2021.

SCHMID, Y.; DOWLING, M. New work: New motivation? A comprehensive literature review on the impact of workplace technologies. **Management Review Quarterly**, v. 72, n. 1, p. 59–86, 4 fev. 2022.

SEDLAK, P. Employee Net Promoter Score (eNPS) as a single-item measure of employee work satisfaction. An empirical evidence from companies operating in Poland. Em: **Contemporary organisation and management. Challenges and trends**. [s.l.] Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2020. p. 347–357.

SENA, S. S. DE; CASAGRANDA, I. Utilizando o programa de participação nos lucros e resultados como ferramenta de motivação. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 8, p. 3051–3062, 23 ago. 2024.

SEO, J.-H.; KIM, H.-J.; LEE, J.-Y. Nomogram construction to predict dyslipidemia based on a logistic regression analysis. **Journal of Applied Statistics**, v. 47, n. 5, p. 914–926, 3 abr. 2020.

SGARBOSSA, M. Contribuições das Práticas de Gestão de Pessoas para o florescimento no trabalho: Uma revisão integrativa (2011-2021). **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 20, n. 1, p. 101–129, 14 mar. 2023.

SHAIKH, S.; SIDDIQUI, D. A. Factors affecting Public Service Motivation: A comparative analysis of Public & Private Sector employees. **SSRN Electronic Journal**, 2019.

SHU, X.; YE, Y. Knowledge discovery: Methods from data mining and machine learning. **Social Science Research**, v. 110, p. 1–16, 1 fev. 2023.

SILVA NETO, E. M. DA; PEDROSO, B.; FREITAS JÚNIOR, M. A. DE. A influência da teoria de Walton em pesquisas sobre qualidade de vida no trabalho: uma análise nas bases de dados Scopus e Web of Science (2016-2020). **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 12, p. 21861–21885, 22 dez. 2023.

SILVEIRA, M. B. G. DA *et al.* Aplicação da regressão logística na análise dos dados dos fatores de risco associados à hipertensão arterial. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 16, p. 1–18, 4 dez. 2021.

SINHA, S.; VISPUTE, S. Workplace motivation and job satisfaction among generation Y in India. **Cardiometry**, n. 22, p. 251–257, maio 2022.

SIQUEIRA, J. G. *et al.* Qualidade de vida no trabalho sob a luz do modelo de Walton. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 13, n. 1, p. 89–115, 29 abr. 2021.

SLEMP, G. R.; LEE, M. A.; MOSSMAN, L. H. Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with recommendations for research and practice. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 94, n. 2, p. 427–457, 4 jun. 2021.

SPERANDEI, S. Understanding logistic regression analysis. **Biochemia Medica**, p. 12–18, 2014.

SRIMANEEKARN, N. *et al.* Binary response analysis using logistic regression in dentistry. **International Journal of Dentistry**, v. 2022, p. 1–7, 8 mar. 2022.

STOLTZFUS, J. C. Logistic regression: A brief primer. **Academic Emergency Medicine**, v. 18, n. 10, p. 1099–1104, 13 out. 2011.

ST-ONGE, S.; BEAUCHAMP LEGAULT, M.-È. What can motivate me to keep working? Analysis of older finance professionals' discourse using Self-Determination Theory. **Sustainability**, v. 14, n. 1, p. 484–500, 3 jan. 2022.

STRAUSS, E.; JÚNIOR, M. V. B.; LOBO FERREIRA, W. L. A importância de utilizar métricas adequadas de avaliação de performance em modelos preditivos de machine learning. **Projectus**, v. 7, n. 2, p. 52–62, 2 jul. 2023.

TAFVELIN, S.; STENLING, A. A Self-Determination Theory perspective on transfer of leadership training: The role of leader motivation. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 28, n. 1, p. 60–75, 9 fev. 2021.

TARIGAN, Z. J. H. *et al.* The effect of competency management on organizational performance through supply chain integration and quality. **Uncertain Supply Chain Management**, v. 9, n. 2, p. 283–294, 2021.

TIMOSSI, L. *et al.* Adaptação do modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista da Educação Física/UEM**, v. 20, n. 3, 5 out. 2009.

UKA, A.; PRENDI, A. Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees. **Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society**, v. 16, n. 3, p. 268–285, 1 set. 2021.

VILLALOBOS-ZÚÑIGA, G.; CHERUBINI, M. Apps that motivate: A taxonomy of app features based on Self-Determination Theory. **International Journal of Human-Computer Studies**, v. 140, p. 102449, ago. 2020.

VIRGÍLIO, J. J.; SAPALA, S. A estratégia da motivação e retenção dos profissionais de saúde: Caso da Direção Provincial de Saúde de Nampula-Moçambique. **Revista Científica Multidisciplinar**, v. 4, n. 12, p. 1–12, 2023.

VO, T. T. D.; TULIAO, K. V.; CHEN, C.-W. Work motivation: The roles of individual needs and social conditions. **Behavioral Sciences**, v. 12, n. 2, p. 49, 15 fev. 2022.

WALTON, R. E. Quality of Working Life: What is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11–21, 1973.

XU, C. Work motivation in the public service: A scale development based on the Self-Determination Theory. **SAGE Open**, v. 12, n. 2, p. 1–13, 19 abr. 2022.

YANEVA, M. Employee satisfaction vs. employee engagement vs. employee NPS. **European Journal of Economics and Business Studies**, v. 4, n. 1, p. 221–227, 1 abr. 2018.

ZAMZAMI, N.; SUSITA, D.; NURJANAH, S. Effect of Quality of Work Life on work motivation and job satisfaction and their impact on turnover intention on outsource employees. **Journal of Business and Management Review**, v. 3, n. 7, p. 437–452, 22 jul. 2022.

ZLOTNIK, A.; ABRAIRA, V. A general-purpose nomogram generator for predictive logistic regression models. **The Stata Journal: Promoting communications on statistics and Stata**, v. 15, n. 2, p. 537–546, 1 jun. 2015.

ZONATTO, V. C. DA S.; SILVA, A. DA; GONÇALVES, M. Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 1, p. 169, 9 ago. 2018.

**CAPÍTULO 2 - MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ABORDAGEM
INOVADORA COM *EMPLOYEE NET PROMOTER SCORE* E QUALIDADE
DE VIDA NO TRABALHO**

Artigo traduzido para o inglês e submetido ao *Journal of Organizational Behaviour*, em 27 de agosto de 2024.

Motivação nas organizações: Uma abordagem inovadora com Employee Net Promoter Score e Qualidade de Vida no Trabalho

Resumo

Este artigo propõe um sistema gerenciado para identificar, monitorar e intervir nos fatores que influenciam a motivação de funcionários. O *Employee Net Promoter Score* (eNPS) classifica os colaboradores em promotores, neutros ou detratores, enquanto a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Walton abrange fatores motivacionais relacionados. A plataforma *Orange Data Mining* é utilizada para as análises e a regressão logística binária indica quais desses fatores mais afetam a probabilidade de os colaboradores estarem motivados. Embora dados fictícios baseados na estrutura da Polícia Técnico-Científica de Goiás (PTCGO), uma instituição pública brasileira, tenham sido usados para ilustrar a proposta, o sistema demonstrou ser adaptável a diferentes tipos de organização. Diante da relevância da motivação para o ambiente de trabalho, o estudo destaca as vantagens do sistema proposto, assim como de cada componente, contribuindo tanto para o desenvolvimento teórico quanto prático em gestão de pessoas.

Palavras-chave: Motivação; *Employee Net Promoter Score*; Qualidade de Vida no Trabalho; *Orange Data Mining*; Regressão Logística Binária.

1. INTRODUÇÃO

A motivação é um impulso interno que direciona e sustenta o comportamento humano na busca de objetivos, sendo moldada por uma combinação de necessidades, desejos, valores e expectativas (Riyanto, Endri, & Herlisha, 2021; Schmid & Dowling, 2022; Uka & Prendi, 2021). Nas organizações, é uma condição essencial para a existência e a sustentabilidade (Adriansyah, Setiawan, & Yuniarinto, 2020; Kovačević, Blagojević, & Kuzmanović, 2020; Susanto, Syailendra, & Suryawan, 2023; Zayed et al., 2022), uma vez que o sucesso na disponibilização de produtos ou serviços à sociedade está diretamente atrelado ao comportamento e ao desempenho dos colaboradores (López-Cabarcos, López-Carballeira, & Ferro-Soto, 2022). Nesse contexto, a motivação no trabalho tem sido extensivamente estudada em muitos

países (Fernandez-Aviles, De Antonio, & Villalba-Mora, 2020; Forson, Ofosu-Dwamena, Opoku, & Adjavon 2021; Rahaman, Ali, WafikK, Mamoon, & Islam, 2020; Rodrigues, Vasconcelos, & Medeiros-Costa, 2020) e a relação desse conceito com a satisfação e a produtividade profissionais, bem como com o crescimento organizacional, está bem documentada, inclusive por pesquisas empíricas (Chen, Zhang, & Gilal, 2019; Forner, Jones, Berry, & Eidenfalk, 2020; Kalogiannidis, 2021; Narehan, Hairunnisa, Norfadzillah, & Freziamella, 2014; Peters, Calvo, & Ryan, 2018; Prysmakova & Vandenabeele, 2020; Riyanto et al., 2021; Susanto et al., 2023), tanto para órgãos públicos quanto privados (Carvalho & Silva, 2019; Fajarini, Tweneboah Agyei, Sampath, Yadav, & Sood, 2023; Homberg, Vogel, R., & Weiherl, 2019; Molines, Mifsud, El Akremi, & Perrier, 2022).

Promover motivação no ambiente de trabalho é um desafio complexo (Lorincová Štarchoň, Weberová, Hitka, & Lipoldová, 2019; Rahaman et al., 2020), influenciado por uma variedade de fatores, que vão desde as condições pessoais dos funcionários até a cultura organizacional (Forson et al., 2021; Kalogiannidis, 2021; Koziol & Koziol, 2020). Para abordar eficazmente esse processo, os gestores devem compreender profundamente o que motiva as pessoas (Kovačević et al., 2020; López-Cabarcos et al., 2022), no intuito de determinar os elementos-chave que impulsionam positivamente o comportamento dos trabalhadores (Salas-Vallina, Alegre, & Fernández Guerrero, 2018), direcionar recursos e definir prioridades de maneira otimizada (Santos et al., 2020). O reconhecimento e a atenção às necessidades individuais possibilitam a construção de um modelo mais sustentável de gestão (Lorincová et al., 2019; Ramírez Molina, Sukier, Monsalve Castro, & Lay Raby, 2022). Nesse cenário, um sistema gerenciado pode ser uma ferramenta promissora para analisar, monitorar e intervir nos fatores que influenciam a motivação dos colaboradores, viabilizando a adoção de estratégias que tornem as organizações mais motivadoras (Lugondi & Arima, 2018).

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) mantém uma estreita relação com a motivação dos funcionários (Leite, Guimarães Neto, & Dias, 2022), abrangendo o bem-estar das pessoas (Narehan et al., 2014; Siqueira et al., 2021) e um conjunto de medidas para fomentar inovação e progresso nesse âmbito (Abdi, Chaib, & Verzea, 2020; Toscano-del Cairo, Vesga-Rodríguez, & Avendaño-Prieto, 2020). O modelo de QVT proposto por Walton, reconhecido cientificamente (Pereira & Trevelin, 2020;

Timossi, Pedroso, Pilatti, & De Francisco, 2009), é multidimensional e inclui critérios objetivos e subjetivos das condições laborais; como compensação, interação social e segurança no trabalho (Chiavenato, 2014; Siqueira et al., 2021; Walton, 1973). Em paralelo, o conceito de *Employee Net Promoter Score* (eNPS) surge como uma métrica simples e acessível para verificar a motivação no trabalho. Esse indicador avalia a satisfação dos funcionários com a organização, em uma escala de 0 a 10 (Sedlak, 2020; Yaneva, 2018), e permite classificar os indivíduos como promotores, neutros ou detratores (Baehre, O'Dwyer, O'Malley, & Lee, 2022; Baquero, 2022; Reichheld, 2003). Integrar o eNPS com o modelo de QVT de Walton, na estrutura de um sistema gerenciado, pode oferecer uma abordagem abrangente para promover a motivação no ambiente organizacional.

Este artigo propõe a criação de um sistema gerenciado de motivação para identificar, monitorar e atuar continuamente nos fatores que impactam a motivação dos funcionários no ambiente de trabalho. Por meio do eNPS, os funcionários são categorizados em promotores, neutros ou detratores da organização. A técnica de regressão logística binária é utilizada para determinar quais fatores mais influenciam na probabilidade de as pessoas estarem ou não motivadas, com base no modelo de QVT de Walton. Para realizar essa análise, dados são importados para a plataforma *Orange Data Mining*, um *software* de mineração de dados (Al-Sammarráie et al., 2022; Pereira, Godoi, Viana, & Hespanhol, 2021), permitindo a verificação das necessidades dos colaboradores e a adoção de estratégias que auxiliem a resgatar e manter o engajamento e o êxito do trabalho realizado pelas pessoas. O estudo também visa demonstrar que um sistema de motivação (Lavičková, Kolafová, & Turinská, 2021), apoiado por pesquisa estruturada e ferramentas analíticas (Kovačević et al., 2020), pode facilitar tomadas de decisão (Shu & Ye, 2023), contribuindo para o conhecimento teórico e as práticas gerenciais.

Adicionalmente, apesar de o sistema proposto ser adaptável a organizações de qualquer natureza, neste estudo, foi criado com base na estrutura da Polícia Técnico-Científica de Goiás (PTCGO), uma instituição vinculada à Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás, no Brasil, responsável por prestar serviços de perícia técnico-científica à sociedade, elaborando laudos periciais que subsidiam investigações criminais, ações judiciais e políticas públicas de segurança. Atualmente, a PTCGO não conta com uma política institucional específica voltada para a

motivação, revelando-se, portanto, mais uma importante contribuição deste trabalho. Considerando que a motivação pode ser aplicada às forças policiais (Prysmakova & Vandenaabeele, 2020) e exerce influência no desempenho dos integrantes dessas instituições (Adriansyah et al., 2020; Laras, Jatmiko, Susanti, & Susiati, 2021), o presente artigo também possui o intuito de aprimorar os serviços dessa organização.

A motivação é uma ferramenta de estímulo à produtividade frequentemente subutilizada pelos gestores, que muitas vezes desconhecem a importância desse conceito ou o promovem de maneira ineficaz (Carvalho & Silva, 2019; Kalogiannidis, 2021; Mukwevho & Bussin, 2021). Apesar da relevância, a literatura acadêmica ainda carece de estudos qualitativos (Rodrigues et al., 2020) que abordem de forma prática e integrada os fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho. Em particular, a aplicação combinada do eNPS com o modelo de QVT de Walton ainda não foi sistematicamente explorada em contextos organizacionais. Diante dessas lacunas, este estudo busca responder à seguinte pergunta: como a integração do eNPS com o modelo de QVT de Walton pode ser utilizada para criar um sistema gerenciado de motivação que identifique, monitore e atue nos fatores que impactam a motivação dos funcionários em uma organização? Para isso, propõe-se a elaboração de um sistema que utilize esses elementos e a técnica de regressão logística para investigar a influência dos critérios do modelo de QVT de Walton na motivação. Espera-se que essa abordagem contribua para o desenvolvimento de políticas institucionais voltadas para a promoção da motivação, com potencial de aplicação em diversos tipos de organizações.

O artigo está estruturado da seguinte forma: após a introdução, tem-se uma revisão literária que se divide em duas partes. A primeira contextualiza a motivação no trabalho e aborda a relação com a QVT, incluindo a explicação dos critérios do modelo de Walton. A segunda parte da introdução discute o eNPS e algumas pesquisas relacionadas. O método detalha os procedimentos do estudo, enquanto os resultados e discussão apresentam os dados e analisam as particularidades do sistema gerenciado de motivação proposto. As vantagens e possibilidades de aplicação são discutidas, assim com as implicações práticas e teóricas do estudo. Limitações e sugestões para futuras pesquisas também são abordadas, além das conclusões principais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A relação entre motivação e Qualidade de Vida no Trabalho

A motivação possui raízes na palavra “motivo”, estando relacionada a desejos e necessidades individuais e servindo como um direcionador do comportamento humano (Schmid & Dowling, 2022; Uka & Prendi, 2021), um sistema de controle interno que faz os indivíduos agirem. Ela estimula, orienta e mantém o desempenho das pessoas (Alajmi & Alasousi, 2019; Fischer, 2022; Rahaman et al., 2020). Pessoas motivadas são mais propensas a atingir aquilo se propõem a realizar (Fernandez-Aviles et al., 2020). Dessa forma, a motivação trata-se de uma força interior do indivíduo, levando-o a executar ações com o propósito de alcançar um objetivo específico (Riyanto et al., 2021; Zonatto, Silva, & Gonçalves, 2018). Nesse contexto, estudos sugerem que, em vez de apenas fornecer estímulos externos, o ambiente deve favorecer o surgimento de uma motivação intrínseca ou autônoma, que se sustente ao longo do tempo (Good, Hughes, & Wang, 2022; Howard, Morin, & Gagné, 2021; Roslan, 2022; Roussillon Soyer, Balkin, & Fall, 2022; Villalobos-Zúñiga & Cherubini, 2020).

Os fatores que motivam variam significativamente de um indivíduo para o outro (Pee, Koh, & Goh, 2018; Rodrigues et al., 2020; Salman, Ganie, & Saleem, 2020). Essa variabilidade é evidente na forma como as pessoas interpretam e priorizam as próprias necessidades. Valores e crenças pessoais, normas sociais e condições temporárias podem influenciar o que é considerado motivador em diferentes contextos culturais e sociais. Situações de estímulo, experiências vividas, idade, gênero e nível educacional também moldam as motivações individuais (Carvalho & Silva, 2019; Chiavenato, 2014; Kovačević et al., 2020; Koziol & Koziol, 2020). No trabalho, os funcionários podem se sentir motivados por uma diversidade de elementos, a exemplo de incentivos econômicos, reconhecimento, ambiente cooperativo e saudável, senso de pertencimento, sensação de equidade, possibilidades de desenvolvimento, segurança, identidade com o que executam e liberdade de opinião. Os fatores motivacionais dependem ainda do momento, da cultura organizacional, do sistema de gestão e do estilo de liderança (Forner et al., 2020; George & K.A., 2018; Kalogiannidis, 2021; Koivisto & Hamari, 2019; Kovačević

et al., 2020; Prysmakova & Vandenabeele, 2020; Rahaman et al., 2020; Uka & Prendi, 2021; Vetráková & Mazúchová, 2015).

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um conceito com marco de desenvolvimento na década de 1970 (Chiavenato, 2014; Pereira & Trevelin, 2020), que ganhou destaque como uma abordagem multidimensional que busca promover um ambiente de trabalho saudável e satisfatório para os funcionários. A QVT vai além do mero bem-estar físico e estende-se a satisfação, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e desenvolvimento do indivíduo no contexto laboral (Abdi et al., 2021; Bogossian, 2022; Brondino et al., 2022; Freitas & de Souza, 2009; Santos et al., 2020). Richard Walton, um dos pioneiros na pesquisa sobre QVT, propôs um modelo que estabelece oito critérios-chave (Walton, 1973) e é utilizado como base teórica para o presente artigo. Esse modelo se tornou uma referência fundamental para a compreensão e o aprimoramento das condições de trabalho e do bem-estar dos colaboradores (Siqueira et al., 2021). A tabela 1 elenca os critérios ou fatores de QVT de Walton e as dimensões relacionadas, de acordo com adaptação elaborada por Chiavenato (2014), e traz o significado de cada uma dessas dimensões (Chiavenato, 2014; Freitas & de Souza, 2009; Siqueira et al., 2021; Timossi et al., 2009).

Compreender os determinantes da QVT é essencial para o desempenho das organizações (Salas-Vallina et al., 2018; Toscano-del Cairo et al., 2020). E, nesse contexto, a QVT e a motivação no trabalho mantêm uma relação intrínseca e bidirecional (Bogossian, 2022; Leite et al., 2022; Santos et al., 2020). Enquanto a primeira concentra-se na criação de um ambiente laboral que promove bem-estar físico, psicológico e social dos trabalhadores, a motivação atua como um impulsionador que direciona esforços e comportamentos. Funcionários que percebem uma boa qualidade de vida no trabalho tendem a se sentir mais valorizados, engajados e satisfeitos, o que, por sua vez, pode aumentar a motivação intrínseca para realizar as atividades (Yildiz, Temur, Beskese, & Bozbura, 2020). Por outro lado, colaboradores motivados são mais propensos a buscar e valorizar um ambiente de trabalho que ofereça condições favoráveis para o desenvolvimento pessoal e o crescimento profissional, estabelecendo um ciclo virtuoso entre os dois conceitos abordados.

Zamzami, Susita, e Nurjanah (2022) investigaram o impacto da Qualidade de Vida no Trabalho na motivação, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade de

funcionários terceirizados em uma empresa da Indonésia. Por meio de entrevistas, os resultados mostraram que condições favoráveis de QVT aumentam significativamente a motivação e a satisfação dos colaboradores, o que, por sua vez, reduz a intenção de rotatividade. Os autores concluíram que a QVT influencia indiretamente a rotatividade ao melhorar a motivação no trabalho. Resultados semelhantes foram encontrados por Endayani, Musadieq, e Afrianty (2018) que, em uma pesquisa quantitativa com funcionários de uma universidade da Indonésia, observaram que a motivação impacta diretamente o engajamento dos colaboradores, sendo essa motivação amplificada quando a QVT é positiva. Assim, uma interação saudável entre o trabalhador e o ambiente de trabalho mostrou-se essencial para a satisfação laboral.

Lima e Jardim (2013) realizaram uma pesquisa exploratória em uma empresa brasileira e abordaram sobre a importância da motivação como um elemento que contribui para a QVT. Os autores coletaram dados de entrevistas e capturaram a perspectiva dos funcionários sobre a relação entre motivação e produtividade e a importância de a organização valorizar as opiniões e necessidades dos colaboradores. Em um estudo relacionado, Aminudin Hadi, Wibowo, Edy Wibowo, Jalil, & Waskito Adi (2022) investigaram como a disciplina laboral, a QVT e o ambiente de trabalho influenciam a motivação e a eficiência dos colaboradores em micro, pequenas e médias empresas. Utilizando questionários, observações e revisão de literatura, os pesquisadores concluíram que a disciplina no trabalho, a QVT e o próprio ambiente exercem um impacto significativo, seja individualmente ou em conjunto, na motivação dos funcionários.

Embora o modelo de QVT proposto por Walton seja amplamente utilizado para avaliar as condições de trabalho e as consequentes implicações para os colaboradores (Silva Neto, Pedroso, & Freitas Júnior, 2023), ainda existem áreas pouco exploradas que oferecem oportunidades para expandir o entendimento desse campo. Uma lacuna significativa é a escassez de estudos longitudinais que possibilitem acompanhar os efeitos das dimensões da QVT na motivação ao longo do tempo. Entender as dinâmicas temporais e as mudanças nos padrões de motivação à medida que os colaboradores vivenciam diferentes fases profissionais é essencial para as organizações. Além disso, é relevante investigar como tecnologias emergentes, a exemplo da inteligência artificial e da mineração de dados, podem ser aplicadas para avaliar e melhorar a QVT com base no modelo de Walton. Essas

abordagens tecnológicas permitem uma análise mais personalizada da relação entre motivação e as diferentes dimensões da QVT, possibilitando intervenções mais alinhadas à individualidade dos colaboradores. Ambas as propostas são integradas ao modelo de sistema gerenciado de motivação apresentado neste estudo, com o intuito de atender às necessidades dos colaboradores e, por consequência, otimizar a produtividade organizacional.

2.2. A relação entre motivação e *Employee Net Promoter Score* (eNPS)

O *Net Promoter Score* (NPS) surgiu como uma ferramenta popular para medir a satisfação e a lealdade dos clientes em relação às empresas (Adams, Walpola, Schembri, & Harrison, 2022; Bendle, Bagga, & Nastasoïu, 2019; Lugondi & Arima, 2018). Desenvolvido por Frederick Reichheld, o NPS é baseado em uma única pergunta: "Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria nossa empresa/produto/serviço a um amigo ou colega?". Os respondentes são classificados em três categorias: promotores (pontuação 9-10), neutros (pontuação 7-8) e detratores (pontuação 0-6). O NPS é calculado pela diferença entre as porcentagens dos promotores e dos detratores. Isso resulta em uma pontuação que pode variar de -100% a +100%, com valores positivos indicando um melhor resultado (Al Fannah, Al Ismaili, Al Jahwari, Mohamed, & Al Awaidy, 2022; Reichheld, 2003, 2011; Sedlak, 2020). A simplicidade dessa métrica permite uma rápida coleta de dados, possibilitando à organização tomar ações imediatas para melhorar o relacionamento com o cliente (Baquero, 2022; Bendle et al., 2019).

Adaptado do NPS, o *Employee Net Promoter Score* (eNPS) mede o engajamento e a satisfação dos funcionários (Al Fannah et al., 2022). Nesse caso, a pergunta é modificada para: "Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria nossa empresa como empregadora a um amigo ou colega?", mantendo-se as demais definições para promotores, neutros e detratores (Sedlak, 2020). Os promotores são os colaboradores mais satisfeitos e engajados, que se tornam defensores da organização, enquanto os neutros são aqueles que, embora satisfeitos, não estão plenamente estimulados. Já os detratores mostram claramente desinteresse e insatisfação com o ambiente de trabalho (Yaneva, 2018). A pontuação do eNPS reflete genuinamente como os colaboradores se sentem em relação à organização e uma

alta pontuação dessa métrica sugere um ambiente de trabalho onde os funcionários estão mais satisfeitos e envolvidos. Funcionários motivados falam positivamente da organização (Uka & Prendi, 2021) e, nesse contexto, os promotores tendem a apresentar maior motivação e serem mais produtivos, pois sentem-se mais conectados com as atividades e a missão de onde trabalham (Susanto et al., 2023).

Embora o eNPS seja uma ferramenta útil, de acordo com Sedlak (2020), não há muita informação sobre esse conceito na literatura. O autor conduziu pesquisas de satisfação no trabalho em várias empresas e, em algumas dessas investigações, houve envolvimento de mais de 6000 colaboradores de organizações polonesas. Pelos resultados obtidos, concluiu-se que o eNPS pode ser usado como uma medida única para avaliar a satisfação laboral e medir o nível de engajamento, fornecendo uma opinião geral das pessoas sobre o trabalho. Entretanto, recomendou ter cuidado com possíveis dados enganosos, no momento em que o cálculo do score é realizado, pois pode resultar em valores abaixo de zero, mesmo quando a maioria dos funcionários opta por valores intermediários, como 7 ou 8. Além disso, embora a simplicidade do eNPS seja uma vantagem, ela também limita a compreensão dos motivos por trás das respostas dos colaboradores, inviabilizando que o gestor execute determinados tipos de ações mais específicas.

O trabalho de Al Fannah et al. (2022) também utilizou o eNPS como forma de categorizar os colaboradores de um hospital em promotores e detratores. O estudo exploratório fez uso de questionários que foram aplicados via *Google Forms* e obtiveram resultados passíveis de análises com fins de melhoria do ambiente de trabalho. Segundo os autores, essa métrica é uma ferramenta importante dentro do contexto organizacional, considerando que o eNPS pode ser empregado como uma medida indireta da motivação dos funcionários, pois está intrinsecamente ligado à lealdade e ao engajamento das pessoas. Quando os colaboradores são questionados sobre a própria disposição para recomendar a empresa como empregadora, a resposta reflete não apenas a satisfação com o ambiente de trabalho, mas também a motivação para permanecer e envolver-se com a organização.

Embora o eNPS ofereça uma visão valiosa sobre o engajamento e a satisfação dos funcionários, a métrica pode não capturar totalmente a complexidade das dinâmicas motivacionais dentro de uma organização. Portanto, uma limitação significativa é a falta de profundidade na análise das causas subjacentes da satisfação

ou insatisfação dos funcionários, o que pode resultar em uma interpretação excessivamente simplificada dos dados. Este artigo busca superar esse problema ao integrar o eNPS com fatores motivacionais presentes na literatura, utilizando o sistema gerenciado de motivação proposto. Ao explorar como o eNPS pode ser complementado com outras métricas qualitativas e quantitativas, busca-se fornecer uma visão mais holística da experiência do funcionário. Essas considerações críticas não apenas aprofundam a compreensão da aplicação do eNPS, ainda pouco difundida, mas também contribuem para os avanços teórico e prático na relação entre motivação e métricas de engajamento.

3. MÉTODO

O método utilizado neste artigo correspondeu a série de procedimentos elencados: pesquisa literária, escolha das técnicas de análise de dados, construção de questionário para coleta de dados, construção de banco de dados fictício e exemplificação de fluxo de trabalho no *Orange*.

3.1. Pesquisa literária

Nesta etapa, a análise da literatura foi realizada para contextualizar o problema de pesquisa, esclarecer os termos abordados e direcionar tanto a determinação de uma métrica para avaliar a motivação no trabalho, como a criação de uma lista de elementos motivacionais (Kalogiannidis, 2021; Kovačević et al., 2020; Rahaman et al., 2020). A relação direta entre QVT e motivação no trabalho foi estabelecida (Bogossian, 2022; Leite et al., 2022; Santos et al., 2020) e os critérios abrangidos pelo modelo de Walton (Walton, 1973), mediante adaptação em variadas dimensões (Chiavenato, 2014), foram adotados como fatores motivacionais. O eNPS demonstrou-se um indicador viável para determinar se o servidor está motivado ou não (Reichheld, 2003; Sedlak, 2020; Uka & Prendi, 2021). Dessa forma, indivíduos classificados como promotores da organização foram considerados motivados no trabalho, enquanto os detratores foram atribuídos como desmotivados. Os neutros foram mantidos nessa própria situação. Todos esses conceitos foram utilizados para compor o sistema gerenciado de motivação proposto neste artigo.

A condução da revisão literária seguiu os procedimentos utilizados por Ocaña-Fernández & Fuster-Guillén (2021), Pincus (2023) e Templier & Paré (2018), sendo realizada nas bases de dados Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e Google Acadêmico. A estratégia de busca englobou as palavras-chave: “motivação”, “motivação de funcionários”, “fatores motivacionais”, “Qualidade de Vida no Trabalho” e “*Employee Net Promote Score*”. Quando as técnicas de análise de dados foram escolhidas, conforme exposto abaixo, houve busca literária adicional, abrangendo pesquisas com os termos “regressão logística binária”, “*Orange Data Mining*” e “mineração de dados”. Nesse contexto, estudos relevantes sobre todos os temas envolvidos foram selecionados, extraíndo-se dos mesmos dados que embasassem o desenvolvimento teórico da presente pesquisa.

3.2. Técnicas de análise de dados

No desenvolvimento do sistema gerenciado, foi adotada a regressão logística binária, uma técnica estatística para modelar e analisar a relação entre uma variável dependente de duas categorias com uma ou mais variáveis independentes. Essa abordagem prevê a probabilidade de um evento ocorrer com base em um conjunto de variáveis explicativas. A regressão logística opera com uma variável dependente binária, também chamada variável resposta, retornando um resultado de "sim" e "não", ou "1" e "0", dependendo da combinação de valores atribuídos às variáveis independentes. Cada coeficiente no modelo está associado a uma variável independente e indica como essa variável afeta a probabilidade de o evento ocorrer. Coeficientes positivos indicam um aumento na probabilidade do evento à medida que a variável aumenta, enquanto coeficientes negativos indicam o oposto resultado (Alves et al., 2020; Schober & Vetter, 2021; Silveira, Barbosa, Peixoto, Xavier, & Xavier Júnior, 2021). O objetivo da análise de regressão é estimar esses coeficientes, sendo que o modelo de regressão pode calcular tais valores de forma reversa quando se fornece um conjunto de dados experimental com valores conhecidos tanto de variáveis dependentes e independentes (Sperandei, 2014; SrimanEEKarn, Hayter, Liu, & Tantipoj, 2022; Stoltzfus, 2011).

Na proposta deste estudo, três modelos de regressão logística binária podem ser aplicados separadamente, cada um com uma variável dependente distinta: "promotor (motivado)", "neutro" ou "detrator (desmotivado)". As variáveis independentes compreendem as 24 dimensões de QVT de Walton, consideradas como fatores motivacionais (tabela 2). Sendo assim, a análise de regressão logística pode identificar quais fatores motivacionais estão mais associados com a probabilidade de uma determinada categoria ocorrer. Os coeficientes obtidos indicam a direção e a magnitude da influência de cada fator motivacional, permitindo identificar quais têm maior impacto em cada estado de motivação dos servidores.

Para facilitar a visualização e a compreensão dos resultados da regressão logística, foi utilizado o nomograma. Essa ferramenta gráfica apresenta as contribuições das variáveis independentes para a probabilidade de o evento ocorrer (Bertens et al., 2016), permitindo a atribuição de pontos para cada variável e a obtenção de uma pontuação total que representa a contribuição combinada das variáveis independentes para a probabilidade de a variável dependente acontecer. Quanto maior a pontuação total somada, maior será a probabilidade (Baule, Fidalski, Chong Neto, Carvalho, & Dobrychtop, 2022; Seo, Kim, & Lee, 2020; Zlotnik & Abraira, 2015).

Além disso, a mineração de dados também foi um recurso na construção do sistema gerenciado de motivação, proporcionando ampla visibilidade e distintas formas de análise (Shu & Ye, 2023). Dentre as várias opções disponíveis, a plataforma *Orange Data Mining* foi escolhida, caracterizando-se por um *software* de código aberto que possui uma *interface* gráfica intuitiva e uma vasta gama de algoritmos de análise e mineração a partir de bancos de dados diversos (Al-Sammarraie et al., 2022; Pereira et al., 2021). O *Orange* oferece, por exemplo, uma implementação de regressão logística que permite modelar a relação de uma variável dependente dicotômica em relação a um conjunto de variáveis independentes, tornando-o uma ferramenta adequada para este estudo (Alves et al., 2020; Sperandei, 2014; Stoltzfus, 2011).

3.3. Questionário para coleta de dados

Como fonte de dados para alimentação do sistema gerenciado de motivação, propôs-se a criação de um questionário *on-line* (Faleiros et al., 2016), construído por

meio da plataforma Google *Forms* (Al Fannah et al., 2022; Baule et al., 2022). O questionário pode ser adaptado para qualquer organização, mas, particularmente neste artigo, como forma de ilustrar a proposta, foi elaborado com base na estrutura da PTCGO. No modelo sugerido, buscou-se inicialmente abranger os dados demográficos relacionados as seguintes opções:

- a) Cargo efetivo ocupado na instituição: Perito Criminal, Perito Médico Legista, Perito Odontologista, Auxiliar de Autópsia, Auxiliar de Laboratório Criminal, Desenhista Criminalístico ou Fotógrafo Criminalístico;
- b) Lotação do servidor: Superintendência de Polícia Técnico-Científica (SPTC), Gerência de Suporte Operacional (GSO), Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues (ICLR), Instituto Médico Legal Aristoclides Teixeira (IMLAT) e Coordenações Regionais de Polícia Técnico-Científica (CRPTCs) ou Postos de Atendimento (PAs). Como os PAs são vinculados administrativamente às CRPTCs específicas, as primeiras não foram consideradas no questionário. As CRPTCs constituem-se por: 1ª CRPTC de Aparecida de Goiânia, 2ª CRPTC da Cidade de Goiás, 3ª CRPTC de Formosa, 4ª CRPTC de Itumbiara, 5ª CRPTC de Rio Verde, 6ª CRPTC de Ceres, 7ª CRPTC de Uruaçu, 8ª CRPTC de Catalão, 9ª CRPTC de Iporá, 10ª CRPTC de Anápolis, 11ª CRPTC de Jataí, 12ª CRPTC de Campos Belos, 13ª CRPTC de Goianésia e 14ª CRPTC de Luziânia;
- c) Tempo de trabalho do servidor na instituição: menos de 5 anos, entre 5 e 10 anos, entre 10 e 15 anos ou mais de 15 anos;
- d) Gênero do servidor: feminino ou masculino.

Posteriormente, as 24 dimensões relacionadas ao modelo de QVT de Walton foram incluídas no questionário para que os servidores utilizem uma escala Likert de cinco pontos com fins de indicar a atual percepção sobre cada fator na instituição. A escala proposta abrangeu: 1- muito insatisfeito, 2- insatisfeito, 3- neutro, 4- satisfeito e 5- muito satisfeito. Para evitar dúvidas, entende-se que o significado de cada uma dessas dimensões deve ser acrescentado ao questionário, como consta na tabela 1.

Por fim, a questão abordada pelo eNPS foi incluída: “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria a PTCGO como instituição empregadora para um

amigo ou colega?”. Nesse momento, o servidor é solicitado a fornecer uma resposta dentro dessa escala. O questionário, no contexto da Polícia Técnico-Científica, pode ser divulgado pelos canais de comunicação internos da instituição e enviado para o e-mail funcional de cada servidor. Sugere-se, ainda, que as respostas sejam anônimas, não havendo coleta de dados de caráter individualizado.

3.4. Construção do banco de dados

A partir das respostas obtidas pelos questionários, o *Google Forms* oferece uma ferramenta para conversão em uma planilha do Excel. Em poucos passos, é possível formatar essa planilha para melhor visibilidade e adequada leitura pelo Orange. A coluna data/hora de cada respondente, criada automaticamente pelo *Google Forms*, foi convertida em numeração sequencial de servidores, garantindo a anonimidade dos participantes. Adicionalmente, três colunas correspondentes a “Promotor (Motivado)”, “Neutro” e “Detrator (Desmotivado)” foram adicionadas. O preenchimento automático dessas colunas, com as condições “Sim” ou “Não”, pode ser realizado pela função “SE” do próprio Excel, de acordo com as seguintes condições:

- a) Promotor (Motivado): se a nota do eNPS for maior ou igual a 9, preenche-se “Sim” na coluna “Promotor” e “Não” nas colunas “Neutro” e “Detrator”;
- b) Neutro: se a nota do eNPS for 7 ou 8, preenche-se “Sim” na coluna “Neutro” e “Não” nas colunas “Promotor” e “Detrator”;
- c) Detrator (Desmotivado): se a nota do eNPS for menor ou igual a 6, preenche-se “Sim” na coluna “Detrator” e “Não” nas colunas “Promotor” e “Neutro”.

Neste estudo, para ilustrar o uso prático do modelo e fornecer melhor compreensão do método proposto, foi utilizado o Excel para criar um banco contendo dados relacionados a cem servidores efetivos da PTCGO. Os dados utilizados neste exemplo são fictícios e foram gerados aleatoriamente para fins ilustrativos. É importante notar que, devido à aleatoriedade, os resultados obtidos podem não refletir com precisão cenários do mundo real. A aplicação do método descrito deve considerar que os dados reais podem apresentar variações e padrões diferentes.

3.5. Fluxo de trabalho no Orange

Para análise dos dados, a versão 3.35.0 do *software Orange* foi utilizada e o fluxo de trabalho iniciou-se pela inserção da planilha fictícia por meio da ferramenta “File” (figura 1). O duplo clique sobre essa ferramenta possibilita o *upload* do arquivo que contém os dados e a visualização das características gerais de todas as variáveis envolvidas (figura 2).

A partir de “File”, um canal de saída foi conectado a “Data Table”, onde os dados podem ser visualizados de modo tabular. A aparência é semelhante à planilha de Excel (figura 3), abrangendo as respostas dos servidores em cada uma das colunas.

A ferramenta “Select coluns” foi utilizada para pré-processar os dados (figura 4). Como forma de ilustração, optou-se por utilizar o modelo 1 de regressão logística binária anteriormente elencado, dotado da variável dependente “Promotor (motivado)” como *target*, ignorando “Neutro”, “Detrator (desmotivado)” e “Nota eNPS”. As variáveis “Servidor”, “Tempo na Instituição”, “Gênero”, “Lotação” e ‘Cargo” foram incluídas na condição de metadados.

Em seguida, o ícone “Distributions” foi adicionado ao fluxo de trabalho para exploração visual dos dados, oferecendo um gráfico de correlação entre frequência (eixo y) e variável escolhida (eixo x). Dessa forma, foi possível verificar a frequência de servidores motivados e não motivados em relação ao total de servidores (figura 5) ou analisar essa variável em relação a qualquer dado demográfico escolhido, como o “Tempo na instituição”, por exemplo (figura 6).

Após a seleção de colunas, os dados foram conectados ao algoritmo “Logistic Regression”, mantendo as configurações originais do Orange. A inclusão da ferramenta “Nomogram” permitiu a verificação dos resultados (figura 7). No nomograma, a classe *target* escolhida foi “Sim”, indicando os servidores promotores da instituição, ou seja, aqueles considerados motivados. A visualização foi configurada para mostrar os dez fatores motivacionais mais influentes na motivação do servidor, com a ordenação por influência positiva. O fator que ocupa a posição superior do nomograma é aquele que tem o maior efeito na probabilidade de servidor estar motivado, seguindo-se a ordem de importância entre os demais fatores considerados mais relevantes de acordo com os cálculos da regressão logística.

Como o nomograma exibe uma escala de pontos, cada fator contribui com uma quantidade proporcional à própria posição na escala. Os pontos são somados pelo *software*, correspondendo à probabilidade de o servidor estar motivado. A interação com o nomograma é dinâmica, permitindo a manipulação individual das marcações para avaliar como a combinação de diferentes características influencia no resultado final (Baule et al., 2022).

Por fim, a ferramenta “Test e Score” foi incluída no fluxo de trabalho para demonstrar a possibilidade de ser utilizada na avaliação do desempenho do modelo, quando dados reais forem analisados. Métricas como acurácia, área sobre a curva, revocação (F1) e precisão estão disponíveis no Orange e podem ser utilizadas para validar os cálculos propostos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. A estrutura do sistema gerenciado de motivação

A manutenção de um modelo de política motivacional de funcionários é uma condição essencial para as organizações (Kovačević et al., 2020). Pessoas motivadas são mais produtivas e comprometidas, o que se traduz em um desempenho aprimorado (Chen et al., 2019; Homberg et al., 2019; Molines et al., 2022; Narehan et al., 2014; Peters et al., 2018; Rahaman et al., 2020). Quando a motivação dos colaboradores é alta, as metas almejadas tornam-se mais acessíveis (Carvalho & Silva, 2019; Zonatto et al., 2018). Dentro das instituições, o gestor pode elaborar estratégias baseadas na promoção de motivação e experiências positivas (Kalogiannidis, 2021; López-Cabarcos et al., 2022), criando uma atmosfera que ajude a satisfazer aspirações e necessidades dos colaboradores (Lorincová et al., 2019; Susanto et al., 2023). Ao fornecer subsídios para que as pessoas apresentem uma relação saudável e positiva com o ambiente de trabalho (Riyanto et al., 2021; Siqueira et al., 2021; Zonatto et al., 2018), os funcionários tornam-se engajados, têm maior nível de motivação e usam todas as competências que possuem para contribuir com a organização (Yildiz et al., 2020).

Considerando a importância de se criar e aprimorar constantemente um clima motivacional (Uka & Prendi, 2021), um sistema gerenciado de motivação consiste em

um conjunto de práticas que buscam identificar, monitorar, estimular e manter a motivação dos colaboradores, de modo a incentivá-los a agir em consonância com os objetivos da organização (Adamska, 2019; Siqueira et al., 2021). A utilização desse tipo de sistema possibilita adotar estratégias mais assertivas, uma vez que o gestor passa a conhecer efetivamente o que motiva as pessoas (Kovačević et al., 2020; López-Cabarcos et al., 2022) e pode executar ações e cuidar de áreas da organização com base nos reais anseios dos funcionários (Lorincová et al., 2019; Ramírez Molina et al., 2022; Salas-Vallina et al., 2018).

Para o efetivo funcionamento desse sistema, a participação dos funcionários é fundamental (Rahaman et al., 2020; Schmid & Dowling, 2022) e a coleta de dados por meio de questionário (Taherdoost, 2019), inclusive na modalidade *on-line*, permite grande abrangência, baixa complexidade e uniformidade nas respostas. Ainda com o objetivo de captar o maior número de respondentes, o questionário precisa ser direto e conciso (Faleiros et al., 2016). Também é interessante que seja anônimo, fornecendo liberdade para que os colaboradores expressem as verdadeiras impressões que possuem. Recomenda-se realizar essas pesquisas com regularidade, considerando que a motivação é altamente dinâmica (Forson et al., 2021; Kalogiannidis, 2021; Koziol & Koziol, 2020) e a necessidade de monitorar continuamente os resultados referentes aos próprios fatores motivacionais (Kovačević et al., 2020). Adicionalmente, a frequência de aplicação dos questionários pode afetar a capacidade de rastrear mudanças ao longo do tempo e identificar tendências no engajamento dos funcionários.

Particularmente, em relação à estrutura do questionário proposto para a PTCGO, os dados demográficos incluídos limitaram-se a cargo, lotação, tempo na instituição e gênero, com o objetivo de possibilitar que o gestor compreenda melhor o contexto em que as respostas estão inseridas e realize estudos comparativos entre os respondentes. Essas informações permitem que as próprias políticas e ações da instituição sejam avaliadas, mapeando os grupos de servidores promotores e determinando se eles mantêm a mesma motivação ao longo do tempo. De forma adicional, são possíveis a segmentação de resultados e a identificação de possíveis disparidades entre diferentes grupos, permitindo que ações específicas sejam direcionadas. Os dados demográficos também podem ser usados para *benchmarking*,

possibilitando que a organização compare resultados com outras que prestam serviços de mesma natureza.

No modelo de questionário sugerido, o eNPS foi utilizado como métrica de motivação. Apesar da escassez de publicações na literatura sobre o tema (Sedlak, 2020), a adoção desse indicador demonstrou-se plausível devido as características de cada uma das categorias constituintes: promotores, neutros e detratores. O eNPS pode ser considerado como uma ferramenta que fornece uma visão quantitativa do engajamento dos funcionários e auxilia a medir o impacto das ações institucionais e orientar estratégias. Nesse sentido, as unidades e os funcionários promotores devem ser alvo de intensa divulgação, visando gerar influência positiva para todo o ambiente organizacional. Por outro lado, os detratores merecem atenção do gestor no sentido de resolução de problemas (Reichheld, 2003, 2011). Apesar de o eNPS fornecer uma pontuação final, que contribui para o diagnóstico do grau de satisfação dos servidores (Yaneva, 2018), esses pontos não foram adotados no sistema gerenciado proposto, anulando possíveis problemas relacionados a cálculos de escore.

Assim como o NPS do qual deriva, o eNPS não se configura como uma métrica definitiva, pois não fornece informações detalhadas sobre as áreas específicas que precisam ser melhoradas. Recomenda-se utilizá-lo em combinação com pesquisas mais aprofundadas (Adams et al., 2022; Baquero, 2022) sobre a experiência dos funcionários para a obtenção de uma imagem completa do ambiente de trabalho. Para superar esse problema, a associação com a percepção dos colaboradores sobre as dimensões de QVT de Walton revelou-se satisfatória, possibilitando identificar quais fatores específicos contribuem para os servidores estarem ou não motivados. Quando a percepção do colaborador é avaliada em uma escala de 1 a 5, refletindo a satisfação referente a cada critério do modelo de QVT, torna-se viável inferir quais dessas dimensões estão influenciando a motivação. Uma vez que os cuidados com QVT estão intrinsecamente ligados à promoção da motivação (Bogossian, 2022; Santos et al., 2020), o gestor pode priorizar os fatores motivacionais que apresentam deficiências e direcionar esforços para a melhoria dessas áreas.

Em relação aos fatores motivacionais existentes, a literatura acadêmica abriga uma pluralidade de abordagens (Blašková & Blaško, 2010; Fernandes, Santinha, & Forte, 2022; Forner et al., 2020; George & K.A., 2018; Kovačević et al., 2020; Oliveira

& Estivaleta, 2019; Rahaman et al., 2020; Vetráková & Mazúchová, 2015; Zayed et al., 2022). Os critérios de QVT de Walton (Walton, 1973), adaptados às 24 dimensões (Chiavenato, 2014), demonstraram compatibilidade com esses fatores (Narehan et al., 2014) e destacaram-se pela abrangência. O modelo de Walton apresenta a vantagem de priorizar o bem-estar holístico dos colaboradores, considerando não apenas aspectos físicos, mas também emocionais, sociais e psicológicos. Outro mérito é reconhecer a importância do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, incentivando a flexibilidade no trabalho para que os servidores possam conciliar as responsabilidades laborais com a vida como um todo. A QVT de Walton preocupa-se, ainda, com a imagem da organização, característica muitas vezes esquecida nos modelos gerais de gestão no setor público. Um aspecto adicional é enfatizar a importância de um clima organizacional positivo, com relações interpessoais saudáveis e que contribuem para um ambiente de trabalho mais harmonioso (Sousa Santos, Lima, & da Silva, 2021; Timossi et al., 2009).

De acordo com o conjunto de dados que pôde ser obtido pela estrutura de questionário proposta, a utilização do Orange, como plataforma de análises, adicionou uma camada analítica mais complexa, permitindo a identificação de padrões e correlações entre variáveis. Sendo um *software* de mineração baseado em componentes, ele inclui uma variedade de técnicas de visualização, exploração, pré-processamento e modelagem de dados. Pelo fato de permitir a criação de todo o fluxo de trabalho sem necessidade de códigos, é ideal para aplicações nas quais os usuários não dispõem de conhecimentos na área. A *interface* é agradável e intuitiva, resultando em baixa complexidade de utilização (Adekitan, Abolade, & Shobayo, 2019; Curk et al., 2013; Salihoun, 2020). O Orange traz agilidade e precisão na avaliação de modelos e demonstrou ser um recurso viável para ser agregado ao sistema de gerenciado de motivação. O fato de tratar-se de um *software* livre afasta qualquer obstáculo relacionado a licitações e demandas correlatas a que estão submetidos os órgãos do Serviço Público. O banco de dados fictício e ilustrativo exposto neste trabalho permitiu demonstrar alguns exemplos de como o Orange pode ser inserido no contexto dos cuidados com a motivação organizacional.

A regressão logística provou-se uma ferramenta apropriada para o problema de pesquisa em questão, visto ser eficiente em estudos nos quais diversas variáveis precisam ser analisadas simultaneamente (Sperandei, 2014). Além disso, caracteriza-

se por um modelo adequado para aplicação no estudo de variáveis dependentes categóricas binárias (Alves et al., 2020), sendo, portanto, considerado pertinente para a avaliação da motivação dos servidores. Mais precisamente, na proposta deste trabalho, três modelos de variáveis dependentes binárias apresentaram-se para análise: a condição de ser promotor (motivado), neutro ou detrator (desmotivado). A regressão logística não se limita apenas à classificação dos dados, mas também fornece estimativas de probabilidade associadas a cada observação. Uma das principais vantagens dessa técnica reside na capacidade de produzir coeficientes para cada variável independente, revelando o impacto na probabilidade da variável dependente. Essa característica confere à análise um alto grau de interpretação (Sperandei, 2014; Stoltzfus, 2011).

Por meio do nomograma, foi possível visualizar o ranqueamento dos fatores motivacionais (ou dimensões de Walton) pela importância e a contribuição na ocorrência do evento (Baule et al., 2022; Bertens et al., 2016), neste caso, a motivação ou a desmotivação dos servidores. O interessante é que diversas hipóteses podem ser rapidamente testadas pelo simples manejo do recurso. Por exemplo, considerando o banco de dados fictício demonstrado e modelo de regressão logística aplicado, em que a variável dependente é “promotor (motivado)”, a equidade interna foi a dimensão do modelo de QVT de Walton que mais influenciou no fato de o servidor estar motivado. Composto o restante das dez características melhor ranqueadas estão: equidade externa, jornada de trabalho, ambiente físico, autonomia, identidade da tarefa, significado da tarefa, renda (salário), variedade de habilidades e retroação/retroinformação. Ainda no nomograma, ao mudar a escala em cada uma dessas dimensões, de acordo com a contribuição individual, a somatória de pontos varia, assim como a probabilidade de o servidor estar motivado. A mesma análise pode ser feita para as demais variáveis dependentes.

Após a aplicação da regressão logística binária para a análise dos dados, sugere-se validá-la por meio da ferramenta “Test e Score” do Orange. A validação permite uma avaliação robusta da performance do modelo em termos de sensibilidade, acurácia, precisão e outras métricas relevantes para o problema específico. Compreender como o modelo comporta-se em dados não observados é crucial para garantir a utilidade prática (Mariano, 2021; Strauss, Júnior, & Lobo Ferreira, 2023). Todavia, é importante considerar que os dados utilizados no sistema

gerenciado de motivação tratam-se de percepções humanas, dotadas de complexidade e inconstâncias. Reitera-se que os próprios fatores de motivação individuais podem variar com frequência. Nesse sentido, a interpretação mais holística dos resultados, em relação ao desempenho da análise, é indicada, combinando o rigor estatístico com uma compreensão profunda do contexto humano.

O sistema gerenciado de motivação transcende a análise de dados, requerendo ações concretas destinadas a traduzir as conclusões analíticas em solução de problemas e estímulo à motivação. Portanto, a proposta do sistema abrange desde o diagnóstico organizacional, feito pela aplicação contínua dos questionários e posterior análise no *software*, até a adoção efetiva de práticas gerenciais que visem atender às necessidades relatadas pelos colaboradores. Nesse sentido, a literatura acadêmica oferece uma variedade de estratégias para promover motivação, adaptáveis a diferentes realidades organizacionais (Blašková & Blaško, 2010; Fernandez-Aviles et al., 2020; Forner et al., 2020; George & K.A., 2018; Good et al., 2022; Kovačević et al., 2020; Kuvaas, Buch, & Dysvik, 2020; Lorincová et al., 2019; Vetráková & Mazúchová, 2015; Zayed et al., 2022), e que podem ser adotadas pelos gestores.

4.2. Possibilidades e desafios de implementação do sistema

Implementar um sistema gerenciado de motivação pode ser desafiador. Alguns dos obstáculos comuns incluem a resistência à mudança, o envolvimento insuficiente dos colaboradores, a restrição de recursos e a necessidade de adaptação contínua das estratégias para atender às demandas em constante mudança, tanto das pessoas quanto da organização (Ramos, Montezano, Júnior, R, & Silva, 2019). No contexto da esfera pública, ainda é preciso considerar que o dinamismo do setor privado pode não ser igualmente aplicável (Carvalho & Silva, 2019). Além de restrições orçamentárias, o redesenho do ambiente de trabalho é dificultado pela estrutura funcional estabelecida por lei e, portanto, imutável a curto prazo (Telles & Andrade, 2021).

Alternativas para superar essas barreiras incluem o investimento em modelos simplificados, que demandem recursos mais modestos, e a focalização em fatores suscetíveis a modificações (De Coninck, Gascó-Hernández, Viaene, & Leysen, 2023),

sem negligenciar as demais demandas que possam exigir um período de implementação mais longo. Adicionalmente, é crucial estabelecer uma comunicação clara com os funcionários, explicando os benefícios do sistema e como ele pode contribuir para o bem-estar de todos, alinhando-se aos objetivos organizacionais. Se as pessoas forem incluídas desde as fases iniciais da implementação, poderão apresentar menor resistência à mudança e mais engajamento (Sarno Carvalho, Elias Alves, Carvalho dos Santos, Ribeiro David, & Souza, 2019). Gestores ou coordenadores capacitados também são peças importantes para propiciar inovações e demonstrar que resultados tangíveis e benefícios concretos podem ser alcançados (Telles & Andrade, 2021).

O sistema gerenciado de motivação pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, inclusive na PTCGO, caracterizando-se como uma oportunidade de resgatar o engajamento dos servidores. Ao discernir a distribuição dos colaboradores entre motivados, neutros ou desmotivados e identificar características individuais relacionadas, bem como elucidar os principais elementos catalisadores de motivação, os gestores estarão habilitados a adotar estratégias que fortaleçam os fatores motivacionais e corrijam as adversidades, alinhando-se com as demais demandas organizacionais. Ressalta-se que o sistema proposto é livre de custos relacionados a programas e engenharia e pode ser conduzido por uma equipe reduzida responsável pela gestão de pessoas. Portanto, não há necessidade de recursos adicionais, tão somente aqueles já disponíveis nas instituições.

4.3. Implicações teóricas e práticas

O estudo fornece uma contribuição teórica significativa para a literatura existente sobre motivação no ambiente organizacional, particularmente ao integrar a QVT de Walton com métodos analíticos, como regressão logística binária e ferramentas de mineração de dados, como o Orange. Além disso, a aplicação do eNPS em combinação com a avaliação das dimensões de QVT oferece uma abordagem inovadora para medir e interpretar a motivação dos funcionários, ressaltando a importância de uma análise multidimensional para capturar a complexidade dos fatores motivacionais. Ao demonstrar como a regressão logística binária pode ser utilizada para identificar padrões e prever a motivação com base em

múltiplas variáveis, este artigo fornece uma base para futuras pesquisas que explorem a interação entre diferentes fatores motivacionais e o desempenho organizacional.

Na prática, o sistema gerenciado de motivação proposto oferece um modelo valioso para as organizações que buscam melhorar o engajamento e a satisfação dos funcionários. A abordagem detalhada de coleta e análise de dados por meio de questionários, combinada com ferramentas analíticas, permite que os gestores compreendam melhor e mais facilmente as necessidades e expectativas dos colaboradores. A utilização do Orange facilita a interpretação de grandes volumes de informações e a tomada de decisões baseadas em evidências. Isso possibilita a implementação de estratégias de motivação eficazes e direcionadas, adaptadas às especificidades de cada grupo dentro da organização. No contexto específico da PTCGO ou de outras organizações, a implementação desse sistema pode levar a uma melhoria significativa na motivação dos servidores e na eficácia geral das instituições.

4.4. Limitações do estudo e pesquisas futuras

Apesar dos esforços empreendidos na concepção do modelo proposto de sistema gerenciado de motivação, é importante reconhecer algumas limitações inerentes a este estudo. Em primeiro lugar, os resultados e a discussão basearam-se em um banco de dados fictício, o que pode limitar a generalização dos achados para contextos reais. Portanto, destaca-se a necessidade de aplicação em cenários distintos para validar as conclusões. Adicionalmente, a aplicação prática de algumas sugestões deste artigo pode ser desafiadora, como o engajamento dos funcionários na participação de pesquisas. A possibilidade de baixa taxa de resposta em questionários organizacionais pode comprometer a representatividade dos dados coletados e, conseqüentemente, a validade interna das conclusões. Assim, é fundamental que futuras implementações considerem estratégias eficazes para incentivar a participação dos colaboradores. Por outro, a atuação efetiva e comprometida da gestão também é fator que pode influenciar o sucesso do sistema.

Como orientação para pesquisas subsequentes, propõe-se realizar um levantamento de estratégias motivacionais que possam ser aplicadas para promover cada fator ou dimensão identificada pelo modelo de QVT de Walton. Futuros trabalhos podem fornecer orientações claras para gestores sobre as ações a serem tomadas

após obterem o diagnóstico organizacional da motivação. Essa abordagem visa aprofundar a compreensão da estrutura do sistema gerenciado proposto neste estudo e oferecer sugestões concretas para promover um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo. Além disso, torna-se importante conduzir estudos que explorem a aplicabilidade do modelo proposto em diferentes setores e culturas organizacionais, além de distintos países. Tanto para a obtenção de resultados comparativos, como para compreender como o sistema gerenciado de motivação pode ser adaptado e implementado em contextos diversos, enriquecendo o entendimento sobre a generalização e a adaptabilidade desse modelo.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo destacou a importância da motivação no ambiente de trabalho para a promoção de engajamento e bem-estar dos colaboradores e para a otimização da produtividade organizacional. Nesse contexto, propôs a criação de um sistema gerenciado de motivação, que combinou eNPS, QVT de Walton e um modelo de regressão logística binária executado no Orange *Data Mining*, passível de ser estruturado em instituições de qualquer natureza. De acordo com um banco de dados fictício, voltado para a Polícia Técnico-Científica de Goiás/Brasil, foi possível ilustrar resultados do sistema proposto que fornecem uma visão abrangente do estado de motivação dos colaboradores e permitem a identificação de áreas de intervenção estratégicas. É importante ressaltar que a implementação bem-sucedida dessa ferramenta requer comprometimento contínuo da gestão e adaptação do sistema conforme as mudanças nas dinâmicas organizacionais e nas expectativas dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- Abdi, M., Chaib, R., & Verzea, I. (2020). Contribution to the assessment of the Quality of Life at Work: A case study. *Journal of Behavior Studies in Organizations*, 4, 27–37. <https://doi.org/10.32038/JBSO.2020.04.03>
- Adams, C., Walpola, Ramesh, Schembri, A. M., & Harrison, R. (2022). The ultimate question? Evaluating the use of Net Promoter Score in healthcare: A systematic review. *Health Expectations*, 25(5), 2328–2339. <https://doi.org/10.1111/hex.13577>

- Adamska, H. (2019). Assessment of the company's motivation system in the employees' perception – case study. *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*, 191(1), 97–106. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.2401>
- Adekitan, A. I., Abolade, J., & Shobayo, O. (2019). Data mining approach for predicting the daily Internet data traffic of a smart university. *Journal of Big Data*, 6(11), 1–23. <https://doi.org/10.1186/s40537-019-0176-5>
- Adriansyah, M. A., Setiawan, M., & Yuniarinto, A. (2020). The influence of transactional leadership style and work culture on work performance mediated by work motivation. *Journal of Applied Management*, 18(3), 563–571. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.03.17>
- Alajmi, B., & Alasousi, H. (2019). Understanding and motivating academic library employees: Theoretical implications. *Library Management*, 40(3/4), 203–214. <https://doi.org/10.1108/LM-10-2017-0111>
- Al Fannah, J., Al Ismaili, S., Al Jahwari, F., Mohamed, O., & Al Awaidy, S. T. (2021). Improving the process of employee recognition: An exploratory study. *Journal of Hospital Administration*, 10(6), 19–27. <https://doi.org/10.5430/jha.v10n6p19>
- Al-Sammarraie, M. A. J., Gierz, Ł., Przybył, K., Koszela, K., Szychta, M., Brzykcy, J., & Baranowska, H. M. (2022). Predicting fruit's sweetness using Artificial Intelligence - case study: Orange. *Applied Sciences*, 12(16), 8233. <https://doi.org/10.3390/app12168233>
- Alves, A., Fernandes, T., Britto, D., Filho, F., Carvalho Da Rocha, E., Da, W., & Nascimento, S. (2020). Read this article if you want to learn logistic regression. *Revista de Sociologia e Política*, 28(74), 1–20. <https://doi.org/10.1590/1678-987320287406>
- Aminudin Hadi, M., Wibowo, A., Edy Wibowo, A., Jalil, M., & Waskito Adi, T. (2022). The influence of work discipline, Quality of work life (QWL) and work environment on work motivation and its impact on the performance of MSME employees in Pasuruan Regency. *Enrichment: Journal of Management*, 12(4), 2792–2803.
- Baehre, S., O'Dwyer, M., O'Malley, L., & Lee, Ni. (2022). The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: Insights from an empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, 67–84. <https://doi.org/10.1002/asmb.2417>
- Baquero, A. (2022). Net Promoter Score (NPS) and customer satisfaction: Relationship and efficient management. *Sustainability*, 14(4), 2011. <https://doi.org/10.3390/su14042011>

- Baule, C. de P., Fidalski, S. Z. K., Chong Neto, H. J., Carvalho, M. L. de, & Dobrychtop, I. (2022). Satisfaction survey of family doctors in Brazil with the use of electronic medical records. *Revista de APS*, 25(2), 121–138. <https://doi.org/10.34019/1809-8363.2022.v25.35324>
- Bendle, N. T., Bagga, C. K., & NastasoIU, A. (2019). Forging a stronger academic-practitioner partnership—The case of Net Promoter Score (NPS). *Journal of Marketing Theory and Practice*, 27(2), 210–226. <https://doi.org/10.1080/10696679.2019.1577689>
- Bertens, L. C. M., Moons, K. G. M., Rutten, F. H., van Mourik, Y., Hoes, A. W., & Reitsma, J. B. (2016). A nomogram was developed to enhance the use of multinomial logistic regression modeling in diagnostic research. *Journal of Clinical Epidemiology*, 71, 51–57. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2015.10.016>
- Blašková, M., & Blaško, R. (2010). Motivation policies in the Public Sector of the Slovak Republic. *Public Policy and Administration*, 32, 19–31.
- Bogossian, T. (2022). Quality of Life at Work in the period of the Covid-19 pandemic. *Journal of Medical & Clinical Nursing*, 3(1), 1–5. [https://doi.org/10.47363/JMCN/2022\(3\)139](https://doi.org/10.47363/JMCN/2022(3)139)
- Brondino, M., Signore, F., Zambelli, A., Ingusci, E., Pignata, S., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Falco, A., Girardi, D., Guglielmi, D., Depolo, M., Loera, B., Converso, D., Viotti, S., Bruno, A., Gilardi, S., Cortini, M., Pace, F., Capone, V., ... Spagnoli, P. (2022). A new Academic Quality at Work Tool (AQ@workT) to assess the Quality of Life at Work in the Italian academic context. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 3724. <https://doi.org/10.3390/ijerph19063724>
- Carvalho, J. N. F. de, & Silva, A. de S. (2019). Motivation in the public sector as a strategic management tool: Challenges and reflections. *Revista Gestão & Políticas Públicas*, 9(2), 306–321. <https://doi.org/10.11606/rgpp.v9i2.157837>
- Chen, C., Zhang, J., & Gilal, F. G. (2019). Composition of motivation profiles at work using latent analysis: Theory and evidence. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 12, 811–824. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S210830>
- Chiavenato, I. (2014). People management: The new role of human resources in organizations (4th ed). Manole. www.chiavenato.com
- Curk, T., Možina, M., Demšar, J., Erjavec, A., Hočevar, T., Milutinovič, M., Toplak, M., Umek, L., Zbontar, J., & Zupan, B. (2013). Orange: Data mining toolbox in Python.

- Journal of Machine Learning Research*, 14, 2349–2353.
<https://www.researchgate.net/publication/285018297>
- De Coninck, B., Gascó-Hernández, M., Viaene, S., & Leysen, J. (2023). Determinants of open innovation adoption in public organizations: A systematic review. *Public Management Review*, 25(5), 990–1014.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2003106>
- Endayani, F., Musadieg, M. A., & Afrianty, T. W. (2018). The effect of Quality of Work-Life and motivation on employee engagement with job satisfaction as an intervening variable. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 74(2), 108–114. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-02.12>
- Fajarini, U., Tweneboah Agyei, I., Sampath, B., Yadav, A. K., & Sood, S. (2023). Mapping of employee motivation and its impact on organizational productivity: A study with private & public sector enterprises. *European Chemical Bulletin*, 12(1), 676–686.
<https://doi.org/10.31838/ecb/2023.12.s1.072>
- Faleiros, F., K ppler, C., Pontes, F. A. R., Silva, S. S. da C., Goes, F. dos S. N. de, & Cucick, C. D. (2016). Use of virtual questionnaires and their virtual dissemination as a data collection strategy in scientific studies. *Texto & Contexto Enfermagem*, 25(4), 1–6. <https://doi.org/10.1590/0104-07072016003880014>
- Fernandes, A., Santinha, G., & Forte, T. (2022). Public Service Motivation and determining factors to attract and retain health professionals in the Public Sector: A systematic review. *Behavioral Sciences*, 12(95), 1–27. <https://doi.org/10.3390/bs12040095>
- Fernandez-Aviles, D., De Antonio, A., & Villalba-Mora, E. (2020). A systematic mapping study on the use of motivational theories in the design of motivational software. *IEEE Access*, 8, 176840–176863. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3018258>
- Fischer, C. (2022). Motivated to share? Development and validation of a domain-specific scale to measure knowledge-sharing motives. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(1), 1–35. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-09-2021-0200>
- Forner, V. W., Jones, M., Berry, Y., & Eidenfalk, J. (2020). Motivating workers: How leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*, 18(2), 76–94. <https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2020-0891>

- Forson, J. A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R. A., & Adjavon, S. E. (2021). Employee motivation and job performance: A study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*, 7(1), 30–42. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>
- Freitas, A., & de Souza, R. (2009). A model for assessing quality of work life in public universities. *Sistemas & Gestão*, 4(2), 136–154. <https://doi.org/10.7177/sg.2009.v4.n2.a4>
- George, E., & K.A., Z. (2018). An overview of employee empowerment. Em *Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector* (p. 21–46). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94259-9_2
- Good, V., Hughes, D. E., & Wang, H. (2022). More than money: Establishing the importance of a sense of purpose for salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(2), 272–295. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00795-x>
- Homberg, F., Vogel, R., & Weiherl, J. (2019). Public service motivation and continuous organizational change: Taking charge behaviour at police services. *Public Administration*, 97(1), 28–47. <https://doi.org/10.1111/padm.12354>
- Howard, J. L., Morin, A. J. S., & Gagné, M. (2021). A longitudinal analysis of motivation profiles at work. *Motivation and Emotion*, 45(1), 39–59. <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09852-4>
- Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for Public Sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(3), 984–996. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0002-2337-5775>
- Koivisto, J., & Hamari, J. (2019). The rise of motivational information systems: A review of gamification research. *International Journal of Information Management*, 45, 191–210. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.10.013>
- Kovačević, M., Blagojević, S., & Kuzmanović, B. (2020). Sustainability of the motivation policy model for employees in state administration. *Sustainability*, 12(19), 7974–8003. <https://doi.org/10.3390/su12197974>
- Koziol, L., & Koziol, M. (2020). The concept of the trichotomy of motivating factors in the workplace. *Central European Journal of Operations Research*, 28(2), 707–715. <https://doi.org/10.1007/s10100-019-00658-5>
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020). Individual variable pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 44(4), 525–533. <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09828-4>

- Laras, T., Jatmiko, B., Susanti, F. E., & Susiati, S. (2021). The effect of work environment and compensation on work motivation and performance: A case study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 1065–1077.
- Lavičková, M., Kolařová, M. P., & Turinská, L. (2021). Language courses as tool to motivate employees in South Bohemian enterprises. *Littera Scripta*, 14(1), 86–107. https://doi.org/10.36708/Littera_Scripta2021/1/8
- Leite, E. D., Guimarães Neto, J. de A., & Dias, R. O. N. (2022). Satisfaction and motivation: A study with servers from the Traffic Department of Federal District. *Independent Journal of Management & Production*, 13(5), 1093–1110. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v13i5.1706>
- Lima, L. A., & Jardim, G. T. P. (2013). Motivation and quality of work life: An analysis at Comagro Peças e Serviços LTDA. *Revista Ciências Administrativas*, 19(1), 69–84. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475647548004>
- López-Cabarcos, M. Á., López-Carballeira, A., & Ferro-Soto, C. (2022). How to avoid a lack of work engagement among public police professionals. *European Management Review*, 1–13. <https://doi.org/10.1111/emre.12516>
- Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., Hitka, M., & Lipoldová, M. (2019). Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes. *Sustainability*, 11(13), 3509–3524. <https://doi.org/10.3390/su11133509>
- Lugondi, D., & Arima, C. H. (2018). The use and application of NPS (Net Promoter Score) in assisting backlog prioritization in a Brazilian internet service company: A case study. *Human Factors in Design*, 7(13), 73–84. <https://doi.org/10.5965/2316796307132018073>
- Mariano, D. (2021). Evaluation metrics in machine learning: Accuracy, sensitivity, precision, specificity, and F-score. *BIOINFO - Brazilian Journal of Bioinformatics and Computational Biology*, 1, 1–9. <https://doi.org/10.51780/978-6-599-275326-15>
- Molines, M., Mifsud, M., El Akremi, A., & Perrier, A. (2022). Motivated to serve: A regulatory perspective on public service motivation and organizational citizenship behavior. *Public Administration Review*, 82(1), 102–116. <https://doi.org/10.1111/puar.13445>
- Mukwevho, N. R., & Bussin, M. H. R. (2021). Exploring the role of a total rewards strategy in retaining South African police officers in Limpopo province. *SA Journal of Human Resource Management*, 19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1391>

- Narehan, H., Hairunnisa, M., Norfadzillah, R. A., & Freziamella, L. (2014). The effect of Quality of Work Life (QWL) programs on Quality of Life (QOL) among employees at multinational companies in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 24–34. <https://doi.org/10.1016/J.SBSPRO.2014.01.1136>
- Ocaña-Fernández, Y., & Fuster-Guillén, D. (2021). The bibliographical review as a research methodology. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, 14(33), 1–15. <https://doi.org/10.20952/revtee.v14i33.15614>
- Oliveira, J. M. de, & Estivaleta, V. de F. B. (2019). Consequences of motivation in the public sector: Proposing an analytical framework for Brazilian public organizations. *Public Administration and Social Management*, 11(4), 1–17. <https://doi.org/10.21118/apgs.v4i11.6300>
- Pee, L. G., Koh, E., & Goh, M. (2018). Trait motivations of crowdsourcing and task choice: A distal-proximal perspective. *International Journal of Information Management*, 40, 28–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.008>
- Pereira, B. M., Godoi, C. S. M. M., Viana, T. B., & Hespanhol, R. M. (2021). Comparative study of Python and Orange programs for in-depth database analysis. *Colloquium Exactarum*, 12(4), 46–53. <https://doi.org/10.5747/ce.2020.v12.n4.e338>
- Pereira, M. N., & Trevelin, A. T. C. (2020). Quality of work life: The importance of people in organizations. *Revista Interface Tecnológica*, 17(1), 219–231. <https://doi.org/10.31510/infa.v17i1.716>
- Peters, D., Calvo, R. A., & Ryan, R. M. (2018). Designing for motivation, engagement and wellbeing in digital experience. *Frontiers in Psychology*, 9, 797–812. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00797>
- Pincus, J. D. (2023). Employee engagement as human motivation: Implications for theory, methods, and practice. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 57(4), 1223–1255. <https://doi.org/10.1007/s12124-022-09737-w>
- Prysmakova, P., & Vandenabeele, W. (2020). Enjoying police duties: Public Service Motivation and job satisfaction. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 35(3), 304–317. <https://doi.org/10.1007/s11896-019-09324-7>
- Rahaman, Md. A., Ali, Md. J., WafikK, H. M. A., Mamoon, Z. R., & Islam, Md. M. (2020). What factors do motivate employees at the workplace? Evidence from service organizations. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 515–521. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.515>

- Ramírez Molina, R. I., Sukier, H. B., Monsalve Castro, L. C., & Lay Raby, N. D. (2022). People Management model from a sustainable approach: Theories and reflections. *Procedia Computer Science*, 198, 596–601. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.292>
- Ramos, K. H. C., Montezano, L., Júnior, R. L. da C., & Silva, A. C. A. de M. (2019). Difficulties and benefits of implementing process management in a federal public organization from the perspective of employees. *Revista Gestão & Tecnologia*, 19(4), 161–186.
- Reichheld, F. F. (2003). *The one number you need to grow*. Harvard Business Review, 81(12), 46–54.
- Reichheld, F. F. (2011). *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a World of Customers*. Elsevier, RJ.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Rodrigues, A. P. D. A., Vasconcelos, N. A., & Medeiros-Costa, M. E. (2020). Characterization of scientific production on work motivation. *Multidisciplinary Journal of Psychology*, 14(49), 82–101. <https://doi.org/10.14295/online.v14i49.2252>
- Roslan, Z. H. (2022). Extrinsic and Intrinsic Motivation: Bibliometric Analysis-Derived Insights. *Journal Penyelidikan Sains Sosial (JOSSR)*, 5(17), 50–62. <https://doi.org/10.55573/JOSSR.051705>
- Roussillon Soyer, C., Balkin, D. B., & Fall, A. (2022). Unpacking the effect of autonomous motivation on workplace performance: Engagement and distributive justice matter! *European Management Review*, 19(1), 138–153. <https://doi.org/10.1111/emre.12476>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández Guerrero, R. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 149–159. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.003>
- Salihoun, M. (2020). State of art of data mining and learning analytics tools in higher education. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)*, 15(21), 58–77. <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i21.16435>

- Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 717–742. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>
- Santos, W. F. dos, Silva, L. C., Oliveira, M. De, Sodré, L. F., Pel uzio, J. M., Silva, A. F. da, Silva, Z. D. da, Sodré, G. F., Ferreira Junior, O. J., & Borges, T. A. da S. L. (2020). Evaluation of Quality of Life at Work in a Third-Party Company. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 7(9), 510–518. <https://doi.org/10.22161/ijaers.79.59>
- Sarno Carvalho, J. F., Elias Alves, R. S., Carvalho dos Santos, W., Ribeiro David, H., & Souza, F. da S. (2019). Innovations in the public sector: Experience reports. *Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, 24(1), 197–219. <https://doi.org/10.17765/1516-2664.2019v24n1p197-219>
- Schmid, Y., & Dowling, M. (2022). New work: New motivation? A comprehensive literature review on the impact of workplace technologies. *Management Review Quarterly*, 72(1), 59–86. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00204-7>
- Schober, P., & Vetter, T. R. (2021). Logistic regression in medical research. *Anesthesia & Analgesia*, 132(2), 365–366. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000005247>
- Sedlak, P. (2020). Employee Net Promoter Score (eNPS) as a single-item measure of employee work satisfaction. An empirical evidence from companies operating in Poland. Em *Contemporary organisation and management. Challenges and trends* (p. 347–357). Wydawnictwo Uniwersytetu Łodzkiego. <https://doi.org/10.18778/8220-333-2.21>
- Seo, J.-H., Kim, H.-J., & Lee, J.-Y. (2020). Nomogram construction to predict dyslipidemia based on a logistic regression analysis. *Journal of Applied Statistics*, 47(5), 914–926. <https://doi.org/10.1080/02664763.2019.1660760>
- Shu, X., & Ye, Y. (2023). Knowledge discovery: Methods from data mining and machine learning. *Social Science Research*, 110, 1–16. <https://doi.org/10.1016/J.SSRESEARCH.2022.102817>
- Silva Neto, E. M. da, Pedroso, B., & Freitas Júnior, M. A. de. (2023). The influence of Walton’s theory on research about quality of work life: An analysis of Scopus and Web of Science databases (2016-2020). *Journal of Management and Secretarial Studies*, 14(12), 21861–21885. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i12.1359>

- Silveira, M. B. G. da, Barbosa, N. F. M., Peixoto, A. P. B., Xavier, É. F. M., & Xavier Júnior, S. F. A. (2021). Application of logistic regression in analyzing data on risk factors associated with arterial hypertension. *Research, Society and Development*, 10(16), 1–18. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i16.22964>
- Siqueira, J. G., Tannhauser, C. L., Biegelmeyer, U. H., Camargo, M. E., Rech, M., Pozzo, D. N., & Craco, T. (2021). Quality of life at work in the light of Walton's model. *Revista Destaques Acadêmicos*, 13(1), 89–115. <https://doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v13i1a2021.2830>
- Sousa Santos, L. de, Lima, F. V. R., & da Silva, F. C. (2021). Quality of life at work in a department store: An analysis based on Walton's model. *Revista FSA*, 18(8), 67–86. <https://doi.org/10.12819/2021.18.8>
- Sperandei, S. (2014). Understanding logistic regression analysis. *Biochemia Medica*, 12–18. <https://doi.org/10.11613/BM.2014.003>
- Srimaneekarn, N., Hayter, A., Liu, W., & Tantipoj, C. (2022). Binary response analysis using logistic regression in dentistry. *International Journal of Dentistry*, 2022, 1–7. <https://doi.org/10.1155/2022/5358602>
- Stoltzfus, J. C. (2011). Logistic regression: A brief primer. *Academic Emergency Medicine*, 18(10), 1099–1104. <https://doi.org/10.1111/j.1553-2712.2011.01185.x>
- Strauss, E., Júnior, M. V. B., & Lobo Ferreira, W. L. (2023). The importance of using appropriate performance metrics in predictive machine learning models. *Projectus*, 7(2), 52–62. <https://doi.org/10.15202/25254146.2022v7n2p52>
- Susanto, P. C., Syailendra, S., & Suryawan, R. F. (2023). Determination of motivation and performance: analysis of job satisfaction, employee engagement and leadership. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 59–68. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2135>
- Taherdoost, H. (2019). What is the best response scale for survey and questionnaire design; Review of different lengths of Rating Scale / Attitude Scale / Likert Scale. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 8(1), 1–12.
- Telles, C. V. D., & Andrade, S. K. P. (2021). Innovation in Public Service. *Boletim Economia Empírica*, 2(9), 4–12.
- Templier, M., & Paré, G. (2018). Transparency in literature reviews: An assessment of reporting practices across review types and genres in top IS journals. *European*

- Journal of Information Systems*, 27(5), 503–550.
<https://doi.org/10.1080/0960085X.2017.1398880>
- Timossi, L., Pedroso, B., Pilatti, L. A., & De Francisco, A. C. (2009). Adaptation of the Walton model for assessing quality of work life. *Journal of Physical Education/UEM*, 20(3). <https://doi.org/10.4025/reveducfis.v20i3.5780>
- Toscano-del Cairo, C. A., Vesga-Rodríguez, J. J., & Avendaño-Prieto, B. L. (2020). Calidad de vida en el trabajo y su relación con el engagement. *Acta Colombiana de Psicología*, 23(1), 128–137. <https://doi.org/10.14718/ACP.2020.23.1.7>
- Uka, A., & Prendi, A. (2021). Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 16(3), 268–285. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2021-0016>
- Vetráková, M., & Mazúchová, L. (2015). Modeling of process work motivation in hotels. *Procedia Economics and Finance*, 34, 508–513. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01661-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01661-5)
- Villalobos-Zúñiga, G., & Cherubini, M. (2020). Apps that motivate: A taxonomy of app features based on Self-Determination Theory. *International Journal of Human-Computer Studies*, 140, 102449. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2020.102449>
- Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11–21.
- Yaneva, M. (2018). Employee satisfaction vs. employee engagement vs. employee NPS. *European Journal of Economics and Business Studies*, 4(1), 221–227. <https://doi.org/10.2478/ejes-2018-0024>
- Yildiz, D., Temur, G. T., Beskese, A., & Bozbura, F. T. (2020). Evaluation of positive employee experience using hesitant fuzzy analytic hierarchy process. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 38(1), 1043–1058. <https://doi.org/10.3233/JIFS-179467>
- Zamzami, N., Susita, D., & Nurjanah, S. (2022). Effect of Quality of Work Life on work motivation and job satisfaction and their impact on turnover intention on outsource employees. *Journal of Business and Management Review*, 3(7), 437–452. <https://doi.org/10.47153/jbmr37.2042022>
- Zayed, N. M., Rashid, Md. M., Darwish, S., Faisal-E-Alam, Md., Nitsenko, V., & Islam, K. M. A. (2022). The power of Compensation System (CS) on Employee Satisfaction (ES): The mediating role of Employee Motivation (EM). *Economies*, 10(11), 290–306. <https://doi.org/10.3390/economies10110290>

- Zlotnik, A., & Abraira, V. (2015). A general-purpose nomogram generator for predictive logistic regression models. *The Stata Journal: Promoting communications on statistics and Stata*, 15(2), 537–546. <https://doi.org/10.1177/1536867X1501500212>
- Zonatto, V. C. da S., Silva, A. Da, & Gonçalves, M. (2018). Influence of work motivation on organizational commitment. *IMED Journal of Administration*, 8(1), 169–190. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>

Tabela 1

Fatores de QVT de Walton, dimensões e significados relacionados.

Fatores de QVT	Dimensões	Significado
Compensação justa e adequada	Renda (salário) adequada ao trabalho	A remuneração é adequada ao trabalho que a pessoa realiza
	Equidade interna (compatibilidade interna)	A comparação com a renda de colegas da própria organização leva a um resultado justo. Equilíbrio entre as remunerações dentro da organização
	Equidade externa (compatibilidade externa)	A comparação com a renda de colegas de outras organizações leva a um resultado justo. Equilíbrio com as remunerações do mercado de trabalho
Condições de segurança e saúde no trabalho	Jornada de trabalho	A quantidade de horas trabalhadas é adequada (razoável)
	Ambiente físico (seguro e saudável)	As condições físicas do trabalho que a pessoa está executando diminuem o risco de acidentes e a propensão às enfermidades
Utilização e desenvolvimento de capacidades	Autonomia	Existe responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas e independência para desempenhá-las
	Significado da tarefa	Percepção positiva de como o próprio trabalho é significativo e produz consequências e impactos sobre os outros ou mesmo sobre o trabalho deles
	Identidade da tarefa	A pessoa executa uma unidade integral do trabalho, ou seja, uma tarefa completa e abrangente e, com isso, poder identificar claramente os resultados dos próprios esforços e das próprias habilidades

	Variedade de habilidades	Diversidade de habilidades que a pessoa pode utilizar no desempenho de seu trabalho. Quanto maior a variedade, mais numerosas as habilidades solicitadas e menor a rotina
	Retroação e retro informação	Grau de informação de retorno que a pessoa recebe para avaliar a eficiência de seus esforços na produção de resultados
Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	Possibilidade de carreira	Existem possibilidades de crescimento do funcionário, ascensão de cargo e plano de carreira
	Crescimento profissional	Existem possibilidades de expandir as próprias capacidades e conhecimentos, de forma a evitar que esses se tornem obsoletos
	Segurança do emprego	Existe segurança e estabilidade no trabalho
Integração social na organização	Igualdade de oportunidades	O tratamento igualitário aos funcionários é uma realidade em todas as ocasiões, como em treinamentos, vagas ou recompensas
	Relacionamentos interpessoais e grupais	Existe companheirismo, troca de informações e respeito mútuo entre os vários colaboradores
	Senso comunitário	Existe o senso de se viver em comunidade na organização e entre os grupos de trabalho
Constitucionalismo	Respeito às leis e aos direitos trabalhistas	Todos apresentam igualdade perante à lei e proteção contra ações arbitrárias
	Privacidade pessoal	Existe o direito de privacidade pessoal, como o sigilo de aspectos da vida pessoal e familiar

	Liberdade de expressão	Existem os direitos de exposição de opiniões e de discordância das visões e decisões dos superiores da organização, sem que haja qualquer forma de repressão
	Normas e rotinas claras da organização	Os procedimentos adotados são claros e difundidos para todos
Trabalho e espaço total da vida	Papel balanceado do trabalho na vida pessoal	As experiências vivenciadas no trabalho refletem de forma positiva em outras esferas da vida, tais como o convívio familiar ou social. O trabalho não absorve todo o tempo e a energia do funcionário, em detrimento da vida familiar e particular
	Imagem da organização	A maneira pela qual o indivíduo percebe a organização em que trabalha é satisfatória e traz orgulho
Relevância social da vida no trabalho	Responsabilidade social pelos produtos/serviços	A organização executa atividades voltadas à sociedade de modo que o funcionário percebe e aprecia os próprios trabalho e carreira
	Responsabilidade social pelos funcionários	A organização procura realizar ações voltadas para o bem-estar social dos funcionários

Fonte: adaptado pelos autores, com base em Chiavenato, 2014; Freitas & de Souza, 2009; Siqueira *et al.*, 2021; Timossi *et al.*, 2009 e Walton, 1973.

Tabela 2

Modelos de regressão logística binária possíveis para o sistema gerenciado de motivação proposto.

Modelo	Variável dependente	Regressão logística binária	Variáveis independentes
1	Promotor/Motivado	1 se motivado, 0 se neutro ou desmotivado	Fatores motivacionais
2	Neutro	1 se neutro, 0 se motivado ou desmotivado	
3	Detrator/Desmotivado	1 se desmotivado, 0 se motivado ou neutro	

Fonte: elaborado pelos próprios autores.

Figura 1. Fluxo de trabalho no Orange.

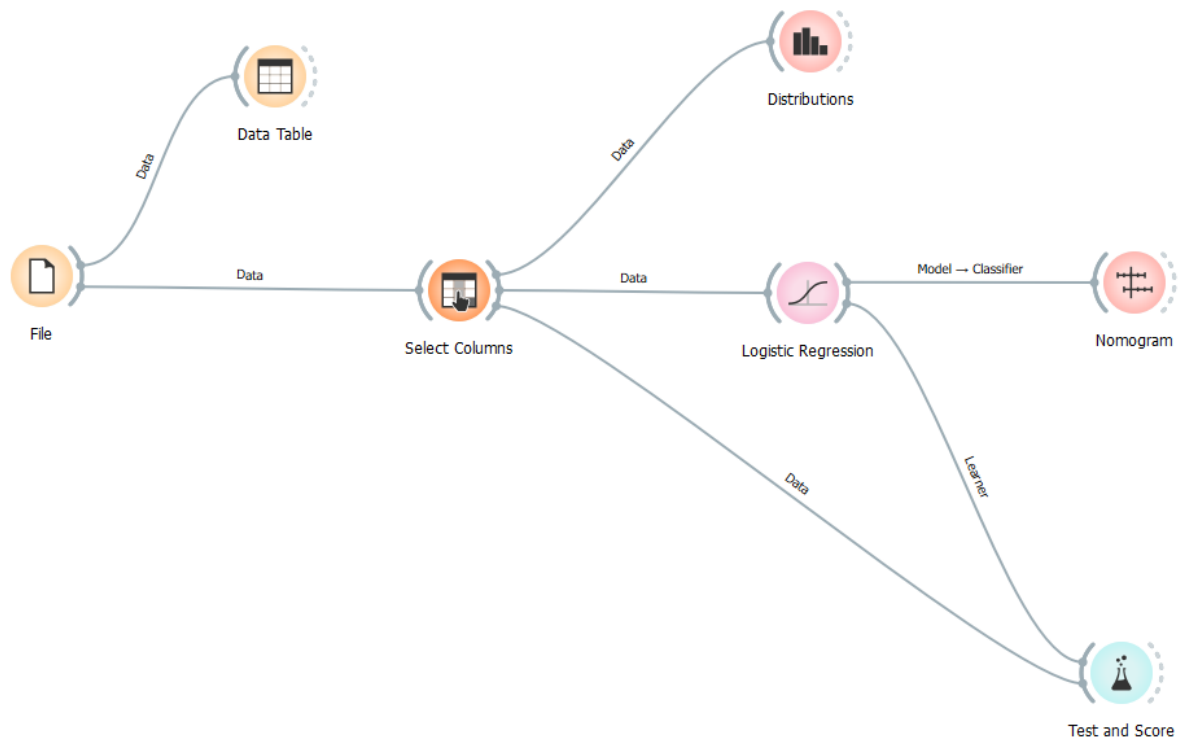


Figura 2. Banco de dados fictício visualizado a partir da ferramenta “File” do Orange.

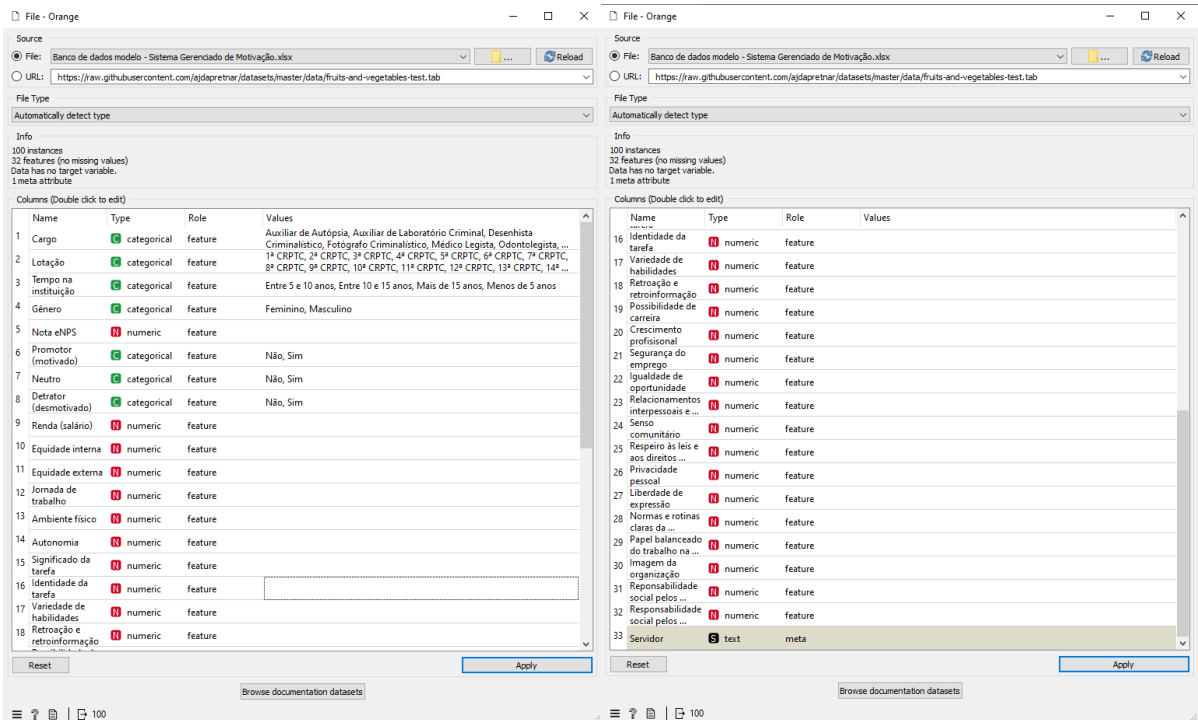


Figura 3. Visualização parcial da tabela de dados no Orange.

	Servidor	Cargo	Lotação	Tempo na instituição	Gênero	Nota eNPS	Promotor (motivado)	Neutro	Detrator (desmotivado)	Renda (salário)	Equidade interna	Equi
1	S-1	Perito Criminal	1ª CRPTC	Entre 10 e 15 an...	Feminino	8	Não	Sim	Não	4	1	
2	S-2	Auxiliar de Aut...	10ª CRPTC	Entre 10 e 15 an...	Masculino	2	Não	Não	Sim	3	4	
3	S-3	Odontologista	3ª CRPTC	Mais de 15 anos	Feminino	2	Não	Não	Sim	5	3	
4	S-4	Perito Criminal	1ª CRPTC	Mais de 15 anos	Masculino	9	Sim	Não	Não	5	5	
5	S-5	Odontologista	10ª CRPTC	Mais de 15 anos	Masculino	4	Não	Não	Sim	2	3	
6	S-6	Auxiliar de Aut...	12ª CRPTC	Entre 10 e 15 an...	Feminino	8	Não	Sim	Não	4	2	
7	S-7	Perito Criminal	6ª CRPTC	Mais de 15 anos	Masculino	3	Não	Não	Sim	4	3	
8	S-8	Fotógrafo Crim...	3ª CRPTC	Entre 5 e 10 anos	Feminino	10	Sim	Não	Não	1	2	
9	S-9	Odontologista	12ª CRPTC	Menos de 5 anos	Feminino	2	Não	Não	Sim	4	1	
10	S-10	Desenhista Cri...	13ª CRPTC	Mais de 15 anos	Feminino	2	Não	Não	Sim	3	3	
11	S-11	Auxiliar de Lab...	9ª CRPTC	Entre 5 e 10 anos	Feminino	4	Não	Não	Sim	2	1	
12	S-12	Auxiliar de Aut...	5ª CRPTC	Entre 5 e 10 anos	Masculino	2	Não	Não	Sim	5	5	
13	S-13	Fotógrafo Crim...	12ª CRPTC	Menos de 5 anos	Masculino	0	Não	Não	Sim	5	5	
14	S-14	Perito Criminal	2ª CRPTC	Entre 10 e 15 an...	Feminino	4	Não	Não	Sim	5	1	
15	S-15	Médico Legista	12ª CRPTC	Mais de 15 anos	Feminino	3	Não	Não	Sim	3	2	
16	S-16	Fotógrafo Crim...	14ª CRPTC	Entre 10 e 15 an...	Masculino	1	Não	Não	Sim	4	1	
17	S-17	Perito Criminal	12ª CRPTC	Menos de 5 anos	Feminino	3	Não	Não	Sim	4	1	
18	S-18	Fotógrafo Crim...	6ª CRPTC	Menos de 5 anos	Feminino	9	Sim	Não	Não	1	2	
19	S-19	Odontologista	1ª CRPTC	Menos de 5 anos	Masculino	3	Não	Não	Sim	5	3	
20	S-20	Fotógrafo Crim...	11ª CRPTC	Menos de 5 anos	Masculino	5	Não	Não	Sim	3	1	
21	S-21	Médico Legista	SPTC	Entre 5 e 10 anos	Feminino	6	Não	Não	Sim	4	4	
22	S-22	Odontologista	9ª CRPTC	Entre 5 e 10 anos	Masculino	6	Não	Não	Sim	5	2	
23	S-23	Desenhista Cri...	SPTC	Menos de 5 anos	Masculino	7	Não	Não	Sim	2	1	
24	S-24	Perito Criminal	IMLAT	Entre 5 e 10 anos	Masculino	10	Sim	Não	Não	4	1	

Figura 4. Ferramenta de seleção de colunas no Orange.

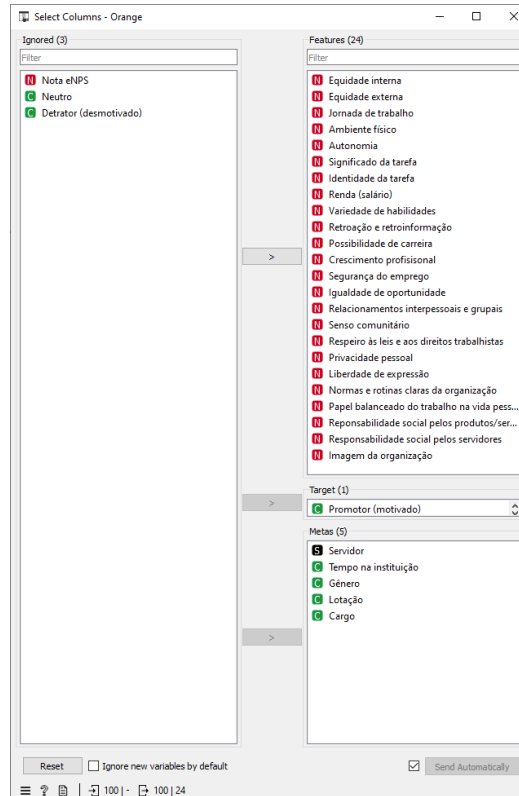


Figura 5. Frequência de distribuição de servidores motivados e não motivados, de acordo com dados ilustrativos, visualizada no Orange.

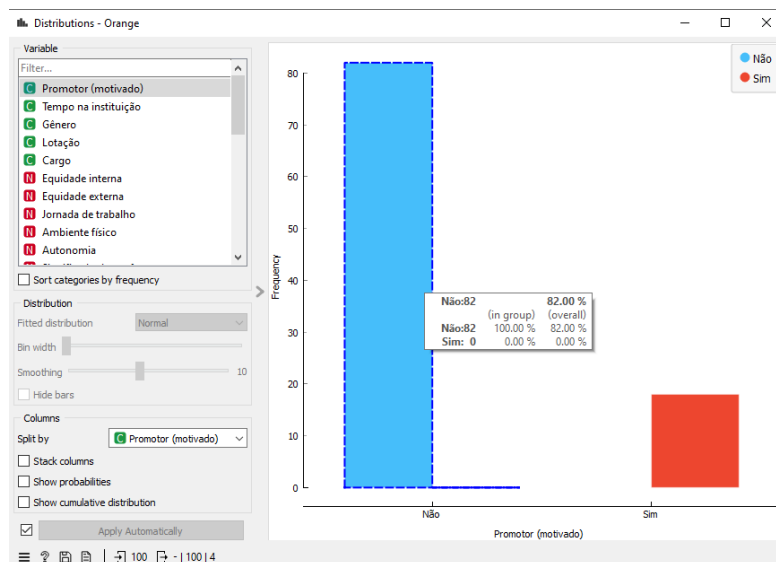


Figura 6. Frequência de distribuição de servidores motivados e não motivados em relação a “Tempo na instituição”, de acordo com dados ilustrativos, visualizada no Orange.

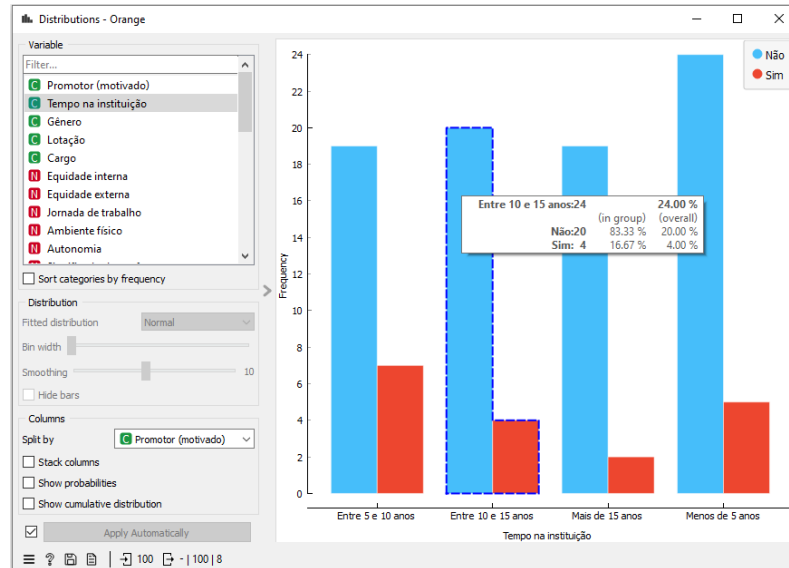
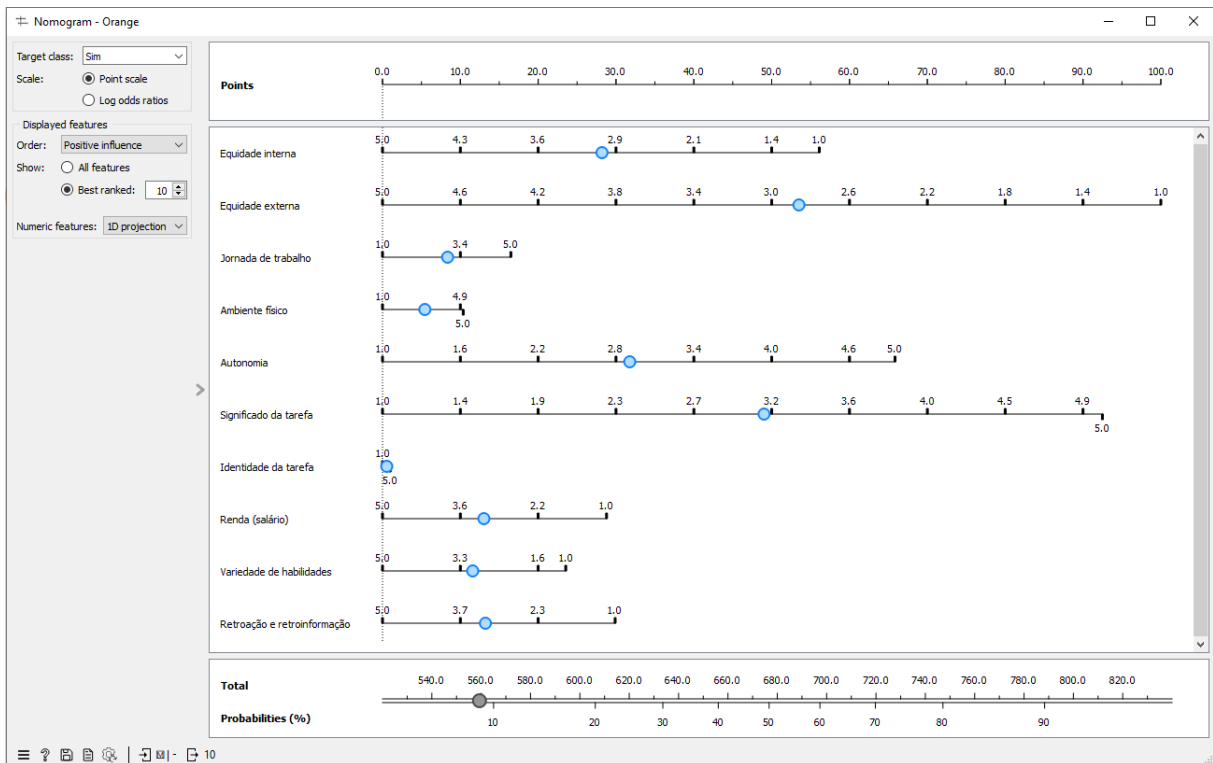


Figura 7. Nomograma para visualização das probabilidades calculadas pela regressão logística.



**CAPÍTULO 3 – PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA
APRIMORAR A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Artigo submetido à Administração de Empresas em Revista, em 21 de julho de 2024.

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA APRIMORAR A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

HUMAN RESOURCE PRACTICES TO ENHANCE QUALITY OF LIFE AT WORK

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

RESUMO

Este estudo examina a relação entre Práticas de Gestão de Pessoas (PGP) e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) com base no modelo de Walton. O objetivo é explorar como e quais práticas de gestão podem aprimorar a QVT e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Utilizando revisão bibliográfica, o artigo identifica práticas como treinamento, flexibilidade e reconhecimento e avalia o impacto na satisfação e na motivação dos funcionários. Os resultados indicam que práticas bem implementadas elevam a QVT e aumentam o engajamento e a produtividade. O estudo destaca a importância de alinhar as PGP com as necessidades dos colaboradores para criar ambientes de trabalho mais produtivos e satisfatórios, contribuindo para o avanço da teoria e prática de gestão.

Palavras-chave: Práticas de Gestão de Pessoas; Qualidade de Vida no Trabalho de Walton; satisfação no trabalho.

ABSTRACT

This study examines the relationship between Human Resource Practices (HRP) and Quality of Life at Work (QWL) based on Walton's model. The objective is to explore how and which management practices can enhance QWL and, consequently, organizational performance. Through a literature review, the paper identifies practices such as training, flexibility, and recognition, and evaluates their impact on employee satisfaction and motivation. The results indicate that well-implemented practices improve QWL and increase engagement and productivity. The study highlights the importance of aligning HRP with employee needs to create more productive and satisfying work environments, contributing to the advancement of management theory and practice.

Keywords: Human Resource Practices; Walton's Quality of Life at Work; job satisfaction.

RESUMEN

Este estudio examina la relación entre las Prácticas de Gestión de Personas (PGP) y la Calidad de Vida en el Trabajo (QVT) basándose en el modelo de Walton. El objetivo es explorar cómo y cuáles prácticas de gestión pueden mejorar la QVT y, en consecuencia, el desempeño organizacional. Utilizando una revisión bibliográfica, el artículo identifica prácticas como formación, flexibilidad y reconocimiento, y evalúa el impacto en la satisfacción y motivación

de los empleados. Los resultados indican que las prácticas bien implementadas elevan la QVT y aumentan el compromiso y la productividad. El estudio destaca la importancia de alinear las PGP con las necesidades de los colaboradores para crear ambientes de trabajo más productivos y satisfactorios, contribuyendo al avance de la teoría y práctica de gestión.

Palabras clave: Prácticas de Gestión de Personas; Calidad de Vida en el Trabajo de Walton; satisfacción en el trabajo.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho contemporâneo está cada vez mais centrado na compreensão das necessidades dos funcionários, no intuito de promover bem-estar, satisfação e experiências positivas (Harlianto; Rudi, 2023; Pereira; Trevelin, 2020). Organizações bem-sucedidas redefiniram a abordagem em relação aos próprios colaboradores, transcendendo a concepção tradicional de recursos produtivos padronizados e inertes e passando a vê-los como parceiros ativos e agregadores de competências, essenciais para atingir objetivos mútuos (Chiavenato, 2014; Fatai, 2018; Forson *et al.*, 2021). Essa transformação reflete uma compreensão mais abrangente e colaborativa do papel das pessoas no contexto organizacional, possibilitando relações mais enriquecedoras e impulsionando o alcance de benefícios recíprocos (Fajarini *et al.*, 2023; Paais; Pattiruhu, 2020; Riyanto; Endri; Herlisha, 2021). A gestão de pessoas tem se consolidado como um elemento estratégico crucial para o sucesso organizacional, refletindo diretamente no desempenho e na sustentabilidade das empresas (Oliveira; Pérez-Nebra; Tordera, 2022).

A evolução das Práticas de Gestão de Pessoas (PGP) demonstra um crescente alinhamento com os objetivos estratégicos das organizações (Demo; Fogaça; Costa, 2018; Montenegro; Pinho; Tupinambá, 2022). Nesse contexto, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) emerge como um conceito fundamental para o desenvolvimento de ambientes laborais saudáveis e satisfatórios, abrangendo tanto aspectos objetivos quanto subjetivos do trabalho (Martínez-Buelvas *et al.*, 2021). Implementar práticas que promovam a QVT não só melhora a experiência dos colaboradores (Harlianto; Rudi, 2023), mas também fortalece o engajamento e a motivação deles em relação às metas organizacionais (Riyanto; Endri; Herlisha, 2021; Siqueira *et al.*, 2021). Entre os modelos existentes, a QVT proposta por Richard E. Walton (Walton, 1973) apresenta amplo reconhecimento na literatura científica

(Pereira; Trevelin, 2020; Timossi *et al.*, 2009), sendo uma ampla ferramenta para viabilizar relações mais enriquecedoras e impulsionar o alcance do bem-estar no ambiente de trabalho (Fajarni *et al.*, 2023; Paais; Pattiruhu, 2020; Riyanto; Endri; Herlisha, 2021).

O objetivo deste estudo é propor e explorar PGP que aprimorem a QVT no ambiente organizacional, de acordo com a perspectiva de critérios abrangidos pelo modelo de Walton (Walton, 1973). Para alcançar esse propósito, o trabalho apresenta estratégias que contribuem para a melhoria das condições laborais, com foco na criação de um ambiente mais seguro, satisfatório e estimulante para os colaboradores. Por meio de revisão da literatura existente, busca-se fornecer orientações para gestores sobre práticas que podem ser implementadas para impactar positivamente o bem-estar dos funcionários, elevando motivação, engajamento e produtividade. Assim, este artigo visa enriquecer o entendimento conceitual da QVT e fornecer conhecimentos aplicáveis para organizações que desejam transformar o ambiente de trabalho, promovendo o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, de maneira a alcançar resultados mais sustentáveis para a empresa.

Embora a importância das PGP seja amplamente reconhecida e discutida na literatura, ainda existe um descompasso entre as estratégias adotadas e as reais necessidades da organização (Alsafadi; Altahat, 2021; Oliveira; Pérez-Nebra; Tordera, 2022; Sgarbossa, 2023). Ao mesmo tempo, apesar de várias pesquisas comprovarem os benefícios da QVT para a satisfação e o desempenho dos colaboradores (Luiz; Resumo, 2009; Zamzami; Susita; Nurjanah, 2022) e, conseqüentemente, para o sucesso organizacional (Aminudin Hadi *et al.*, 2022; Endayani; Musadieg; Afrianty, 2018), também existe uma lacuna significativa entre teoria e prática na aplicação desse conceito (Silva Neto; Pedroso; Freitas Júnior, 2023). A compreensão aprofundada e a implementação adequada da QVT são essenciais para criar ambientes de trabalho que realmente valorizem os funcionários (Pereira; Trevelin, 2020). Nesse sentido, este artigo se destaca ao focar na identificação e análise de práticas que promovam efetivamente a QVT, oferecendo um guia para gestores que buscam melhorar tanto o desempenho dos colaboradores quanto o ambiente organizacional.

Após a introdução, este trabalho traz uma revisão da literatura para esclarecer os conceitos e os critérios abrangidos sobre as PGP e a QVT de Walton. Posteriormente, são descritos os métodos de pesquisa utilizados para a construção deste estudo. Na sequência, práticas de gestão voltadas a cada um dos critérios do modelo de Walton são propostas e discutidas com base em literatura acadêmica. As conclusões são fornecidas, abrangendo limitações do presente artigo e possibilidades de pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Práticas de gestão de pessoas (PGP) referem-se a um conjunto de atividades e estratégias que as organizações adotam para gerenciar e desenvolver colaboradores, visando alcançar os resultados almejados (Alsafadi; Altahat, 2021; Kavyashree *et al.*, 2023; Montenegro; Pinho; Tupinambá, 2022). Essas práticas incluem áreas como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de competências e políticas de compensação e benefícios. Elas representam a materialização das políticas de gestão de pessoas e têm impacto direto nos resultados dos funcionários (Onsardi; Finthariasari; Hermawan, 2021; Sgarbossa, 2023). A compreensão dessas práticas, em termos de objetivos estratégicos, permite ajustar abordagens para maximizar os benefícios tanto para a organização quanto para os colaboradores (Demo; Fogaça; Costa, 2018). AS PGP devem estar alinhadas com a gestão estratégica para atingir metas e atender às necessidades específicas da organização (Lacombe; Chu, 2008).

Budde e Silva (2020) realizaram uma pesquisa sobre os impactos da redução das políticas e práticas de gestão de pessoas na percepção de felicidade no trabalho. Utilizando entrevistas, análise de documentos e questionários, os autores concluíram que os funcionários sentiam falta de práticas anteriormente adotadas pela organização em estudo. O artigo destacou a importância dos colaboradores na dinâmica organizacional e abordou como o conceito de felicidade no trabalho engloba

amplas dimensões do bem-estar dos indivíduos. Além disso, foram apresentados exemplos de PGP, como: cultura de *feedback* positivo, programas de desenvolvimento individual, flexibilidade de horário, trabalho remoto, eventos sociais, remunerações e benefícios extras, valores organizacionais claros, ambiente físico adequado, sentido do trabalho, autonomia em projetos, comitê de responsabilidade social e reconhecimento de líderes e colegas.

Os resultados da revisão sistemática de Oliveira, Pérez-Nebra e Tordera (2022) ressaltaram a importância e a eficácia das PGP na melhoria dos resultados organizacionais e individuais. O estudo identificou práticas relacionadas a treinamento, desenvolvimento e educação, remuneração, recompensas e benefícios, envolvimento, condições de trabalho, avaliação de desempenho, reconhecimento e estímulo, recrutamento e seleção, suporte, comunicação, recepção e integração, autonomia, estabilidade, oportunidades, participação e planejamento de carreira. Segundo os autores, práticas efetivas são aquelas que equilibram as demandas organizacionais com as necessidades comportamentais e humanísticas dos funcionários, resultando em um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. O artigo de Sgarbossa (2023) corroborou essas conclusões, afirmando que as PGP devem estar alinhadas com as estratégias organizacionais e focar no bem-estar dos colaboradores. Além disso Kavyashree *et al.* (2023) realizou uma pesquisa transversal com 345 funcionários do setor privado, confirmando que as PGP estão diretamente ligadas ao engajamento e precisam ser priorizadas nas organizações, contribuindo para a valorização das pessoas e a satisfação no ambiente de trabalho.

2.2 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E O MODELO DE WALTON

A QVT é uma abordagem necessária, dinâmica e contínua que visa cuidar dos colaboradores, otimizando, de maneira abrangente, as condições do ambiente laboral (Martínez-Buelvas *et al.*, 2021), ao buscar equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, além de crescimento e satisfação profissionais (Abdi; Chaib; Verezea, 2021; Bogossian, 2022; Brondino *et al.*, 2022; Freitas; De Souza, 2009; Santos *et al.*, 2020). Trata-se de um conceito que se refere a um conjunto de funções da instituição que abrangem gestão participativa e enriquecimento do trabalho e está cada vez mais

inserido nas organizações que almejam aumento de produtividade (Mamaghaniyeh; Sadeghi; Amani, 2019). A QVT relaciona-se com o bem-estar das pessoas (Narehan *et al.*, 2014; Siqueira *et al.*, 2021), tendo o objetivo de aprimorar a experiência no ambiente de trabalho (Harlianto; Rudi, 2023) e o desempenho de toda a organização (Salas-Vallina; ALEGRE; Fernández Guerrero, 2018; Toscano-Del Cairo; Vesga-Rodriguez; Avendaño-Prieto, 2020).

Por se tratar de uma abordagem extensa para avaliar e aprimorar as condições laborais, a QVT compõe-se de práticas que envolvem um ambiente mais seguro, positivo e saudável, caracterizado pelo reconhecimento e desenvolvimento profissionais e pelas sensações de equidade, respeito e integração (Chiavenato, 2014). Particularmente, o modelo de QVT de Walton compreende um conjunto de oito fatores, considerando circunstâncias de caráter multidimensional (Sousa Santos; Valdivino Rocha Lima; Carvalho da Silva, 2021). Esses fatores incluem: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, utilização e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento contínuo e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, equilíbrio entre trabalho e vida e relevância social da vida no trabalho, conforme detalhado no quadro 1 (Chiavenato, 2014; Freitas; De Souza, 2009; Mamaghaniyeh; Sadeghi; Amani, 2019; Sabonete *et al.*, 2021; Siqueira *et al.*, 2021; Walton, 1973).

Pesquisa realizada por Silva Neto *et al.* (2023) abordou que o modelo de Walton permanece como um dos mais utilizados para subsidiar trabalhos relacionados à QVT. Dentre alguns estudos mais recentes, Wardani e Anwar (2019) realizaram uma avaliação com 356 funcionários de diversas empresas e, dentre os achados, concluíram que a QVT se relaciona diretamente ao engajamento e desempenho dos colaboradores. Os autores alertaram que as organizações precisam desenvolver e aplicar estratégias que possibilitem o desenvolvimento das pessoas e que o engajamento precisa ser mantido para que haja uma máxima performance. No trabalho de Sabonete *et al.* (2021), os autores tiveram como objetivo avaliar o nível de satisfação com a QVT entre funcionários usando o modelo de Walton, de maneira a verificar os fatores que influenciavam positiva e negativamente. Como embasamento teórico para a realização das análises, eles utilizaram várias teorias sobre motivação

e, dentre as conclusões, demonstrou-se que o modelo adotado foi eficiente para a execução da pesquisa e a obtenção dos resultados.

Ainda são necessários mais estudos com o modelo de QVT de Walton no intuito de ampliar a aplicabilidade do mesmo (Silva Neto; Pedroso; Freitas Júnior, 2023). Em um cenário corporativo cada vez mais dinâmico, é importante observar os elementos que mais afetam a satisfação das pessoas (Chiavenato, 2014) e estratégias ou programas que se relacionam à QVT devem priorizar essa motivação (Bogossian, 2022). A compreensão aprofundada sobre como os oito fatores propostos por Walton podem ser efetivamente incorporados torna-se crucial para cultivar um ambiente que estimule a motivação e o comprometimento dos colaboradores. Investigações nesse contexto podem identificar estratégias específicas de implementação e descobrir novas abordagens que promovam um equilíbrio entre as demandas profissionais e o bem-estar dos funcionários.

Quadro 1

Critérios do modelo de QVT de Walton.

Critério	Significado
Compensação justa e adequada	Adequação da remuneração em relação ao trabalho exercido, considerando equidade dentro e fora da organização
Condições de trabalho seguras e saudáveis	Adequação da jornada de trabalho e do ambiente físico, considerando saúde e bem-estar do funcionário como um todo
Utilização e desenvolvimento de capacidades	Utilização de habilidades e conhecimentos do funcionário, considerando autonomia, atuação em todo o processo, percepção de significado positivo do que é executado e retro informação sobre o desempenho
Oportunidades de crescimento contínuo e segurança	Possibilidades de carreira na organização e crescimento profissional, além de segurança e estabilidade no trabalho

Integração social na organização	Tratamento igualitário em todas as situações, apoio mútuo, sensação de pertencimento e senso comunitário
Constitucionalismo	Estabelecimento de normas e regras da organização, de direitos e deveres dos funcionários e de um clima democrático com atenção à privacidade e à liberdade de expressão
Trabalho e espaço total na vida	O trabalho reflete de forma positiva na vida e não absorve todo o tempo e a energia do funcionário em detrimento da vida familiar e particular
Relevância social da vida no trabalho	O trabalho abrange atividade social que traz orgulho, significado e autoestima para o funcionário

Fonte: adaptado pelos autores, com base em Chiavenato (2014), Freitas & de Souza (2009), Mamaghaniyeh *et al.* (2019), Sabonete *et al.* (2021), Siqueira *et al.* (2021) e Walton (1973).

3. MÉTODO

Para delineamento do presente artigo, o método adotado foi a documentação bibliográfica, demonstrando-se essencial para o melhor entendimento do que tem sido abordado sobre o modelo de QVT de Walton e as práticas de gestão relacionadas aos funcionários das organizações. Dessa forma, uma revisão da literatura foi desenvolvida por meio de processo que, de acordo com os trabalhos de Pincus (2023) e Templier & Paré (2018) abrange seis etapas: formulação do problema, pesquisa bibliográfica, triagem de artigos, avaliação da qualidade, extração de dados e análise e interpretação de dados para a geração de resultados para discussão.

O problema de pesquisa foi construído com o objetivo de propor práticas no intuito de promover os oito critérios da QVT de Walton. A partir de então, a pesquisa bibliográfica foi conduzida por meio de consultas múltiplas ao Portal de Periódicos CAPES e ao Google Acadêmico, as palavras-chaves “satisfação”, “engajamento”, “Qualidade de Vida no Trabalho de Walton”, “desempenho”, “práticas de gestão de pessoas”, em conjunto com o objeto desses descritores, ou seja, “trabalho”, “funcionário” e “organização”.

As pesquisas descritas acima resultaram em várias publicações que foram inicialmente selecionadas pela completa disponibilidade gratuita e pelo idioma adotado na escrita, abrangendo-se inglês, português e espanhol. Mediante leitura do título e do resumo, os critérios de triagem basearam-se na presença de um contexto que envolvesse as PGP e a QVT de Walton, sob a ótica da gestão organizacional. Selecionados tais artigos, a leitura dos mesmos possibilitou o encontro de referências adicionais que também foram incluídas no desenvolvimento deste estudo. Os artigos foram analisados e avaliados em termos de qualidade e relevância para a presente pesquisa, extraíndo-se os conceitos e os resultados apresentados. Também foram constatadas lacunas na literatura existente, que representaram áreas de oportunidade para o estudo em questão.

Com base na análise da literatura selecionada, a primeira seção deste trabalho contextualizou e conceituou as PGP e o modelo QVT de Walton. Posteriormente, os resultados foram sintetizados, baseando-se na premissa do modelo, que destaca a importância da adequação das condições as quais os colaboradores são expostos no ambiente de trabalho. Nesse sentido, a revisão literária permitiu elencar e discutir práticas de gestão que englobavam formas de aplicar os oito critérios de Walton nas organizações. Cumpre destacar que essa descrição foi inspirada nas leituras das experiências contidas nas bibliografias coletadas. Ao fim, as conclusões foram estabelecidas, incluindo as limitações do estudo e possibilidades de pesquisas futuras.

4. PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS VOLTADAS PARA OS CRITÉRIOS DA QVT DE WALTON

A QVT de Walton fornece uma base ampla para a aplicação de PGP no ambiente organizacional. Dessa forma, de acordo com toda a literatura acadêmica consultada, foram propostas práticas voltadas para cada um dos oito critérios abordados pelo modelo. A interseção entre PGP e QVT, conforme delineado pelo modelo de Walton, revela uma ligação crucial para o bem-estar, a satisfação, a motivação e o engajamento dos colaboradores.

4.1 COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA

4.1.1 Sistema de remuneração baseado na produtividade

A remuneração é um fator que detém importância motivacional em diversos estudos empíricos (Adamska, 2019; Kovačević; Blagojević; Kuzmanović, 2020; Laras *et al.*, 2021; Lorincová *et al.*, 2019; Rahaman *et al.*, 2020), apresentando conexão benéfica com os desejos e as expectativas das pessoas. Apesar de desafios, um modelo geralmente seguido é a remuneração baseada na produtividade ou na performance individual (Cabanas; Proença; Carozzo-Todaro, 2020; Zayed *et al.*, 2022). A implementação requer uma abordagem cuidadosamente estruturada, de forma a estabelecer métricas de desempenho mensuráveis, garantindo critérios objetivos, transparentes e que possam ser equitativamente aplicáveis a todos os colaboradores (Roussillon Soyer; Balkin; Fall, 2022). O sistema também precisa ser constantemente monitorado e não deve ser o único meio de estimular a motivação e a satisfação, para que não seja interpretado como uma forma de controle dos funcionários (Deci; Ryan, 2000; Kuvaas; Buch; Dysvik, 2020).

É certo que, para organizações públicas, existe o entrave de se acompanhar as políticas e o desenvolvimento da própria instituição (Sarno Carvalho *et al.*, 2019) e pagamentos diretos por produtividade podem ser mais complexos de serem adotados. Todavia, como remuneração, pode-se considerar outros benefícios relacionados, além do salário e adicionais (Zayed *et al.*, 2022). Dessa forma, auxílios financeiros para a realização de treinamentos e cursos externos ou para a participação em eventos da área (Koziol; Koziol, 2020) também podem ser entendidos como uma forma de compensação baseada no desempenho. De maneira complementar, a liberação de carga horária, total ou em parte, fornecida de acordo com as particularidades de cada tipo de ambiente de trabalho, é uma possibilidade de remuneração indireta pela produtividade.

4.2 CONDIÇÕES DE TRABALHO SEGURAS E SAUDÁVEIS

4.2.1 Treinamento regular em segurança ocupacional e fornecimento de equipamentos de proteção

A disponibilização de equipamentos de proteção e a aplicação adequada da segurança ocupacional é de suma importância para as organizações, pois visa proteger a integridade física dos colaboradores. Por meio de treinamento, os funcionários são capacitados a identificar e evitar potenciais riscos no ambiente de trabalho, reduzindo acidentes e lesões (Abdi; Chaib; Verzea, 2021; Omofowa *et al.*, 2021). O treinamento deve ser frequente, ministrado por profissionais qualificados e adaptado às necessidades específicas de cada setor. Paralelamente, é preciso garantir o acesso facilitado e oportuno aos equipamentos de proteção. Essa abordagem proativa não apenas promove um local mais seguro, como é extremamente valorizada pelos funcionários (Fernandes; Santinha; Forte, 2022), sendo que a demonstração de cuidado e investimento na proteção fortalece o vínculo entre a organização e os trabalhadores e cria um ambiente positivo e motivador (Kovačević; Blagojević; Kuzmanović, 2020).

4.2.2 Ergonomia participativa

Essa prática envolve a colaboração ativa dos funcionários no projeto e na adaptação dos postos de trabalho, considerando necessidades individuais e experiências particulares. Ao incorporar a perspectiva dos colaboradores desde as fases iniciais de desenvolvimento, a ergonomia participativa busca criar condições de trabalho que sejam confortáveis e reduzam o risco de doenças ocupacionais (Burgess-Limerick, 2018). Sendo assim, os colaboradores atuarão nos processos de identificação e solução de problemas ergonômicos, além de auxiliarem na avaliação regular do que foi implementado (Haines *et al.*, 2002; Pinto; Silva, 2019). Ao envolver ativamente os trabalhadores, a prática demonstra um compromisso genuíno com o bem-estar dos mesmos, promovendo senso de valorização por parte dos funcionários, o que aumenta o engajamento com as tarefas atribuídas.

4.2.3 Empoderamento de funcionários

Os funcionários que atuam em contato direto com os receptores de produtos ou serviços enfrentam desafios complexos nas respostas às situações variadas. Nesse sentido, de nada adianta a organização investir fortemente em infraestrutura, se o funcionário não consegue usufruir plenamente desses recursos (George; K.A., 2018; Ju *et al.*, 2019). É preciso entender quais as necessidades e dificuldades de cada colaborador, mediante uma pesquisa minuciosa e, a partir disso, trazer segurança no cumprimento das atividades. O empoderamento dos funcionários envolve fornecer e possibilitar fácil acesso a informações e conhecimento para tomada de decisões e aplicação de habilidades, disponibilizar ferramentas e tecnologias necessárias e estimular autoestima e confiança, mediante o estabelecimento de desafios baseados nos pontos fortes das pessoas, metas alcançáveis, reconhecimento genuíno e apoio sem julgamento (Forner *et al.*, 2020; Vu, 2020). Também abrange a existência de uma liderança qualificada e estimuladora que permita que os funcionários desfrutem as sensações de pertencimento e competência. Nesse sentido, os líderes têm um papel fundamental na definição do comportamento dos trabalhadores (Rahaman *et al.*, 2020; Susanto; Syailendra; Suryawan, 2023; Tafvelin; Stenling, 2021).

4.3 OPORTUNIDADES DE USO E DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES

4.3.1 Oferta de treinamentos constantes

Treinamentos são essenciais para o desenvolvimento das habilidades dos funcionários (Paais; Pattiruhu, 2020), alinhando-as às necessidades da organização. Além disso, podem contribuir para o aumento da satisfação e do engajamento dos colaboradores (Lorincová *et al.*, 2019), ao proporcionar oportunidades de crescimento profissional e progressão na carreira. Quando ministrados pelos próprios funcionários, estimulam a interação pessoal e o senso de competência (St-Onge; Beauchamp Legault, 2022). Na prática, inicialmente, é essencial identificar as necessidades por meio de uma análise criteriosa das competências exigidas para o desempenho das atividades laborais e das lacunas existentes nas habilidades atuais dos funcionários

(Jungert *et al.*, 2018). Com base nessa análise, deve-se desenvolver um plano de treinamento detalhado, estabelecendo objetivos claros e métodos de ensino apropriados. É igualmente importante envolver os colaboradores no processo, fornecendo-lhes informações sobre os benefícios dos treinamentos e incentivando a participação ativa.

4.3.2 Análise de pessoas e gestão por competências

Conhecer bem os funcionários possibilita a execução de melhores estratégias (Ju *et al.*, 2019; Vu, 2020). Nesse sentido, a análise de pessoas é um conceito que surgiu com o intuito de auxiliar as organizações a conhecerem melhor os funcionários, tornando dados sobre habilidades, comportamento e desempenho das pessoas mais acessíveis e facilmente interpretáveis por meio do uso de sistemas de informação, ferramentas de visualização e análise preditiva (Peeters; Paauwe; De Voorde, 2020; Tursunbayeva *et al.*, 2022; Tursunbayeva; Di Lauro; Pagliari, 2018). Dentre os objetivos dessa prática, encontram-se planejar melhor a força de trabalho e viabilizar mais engajamento e adequação à cultura organizacional. Nesse contexto, todos os dados trazidos pela análise de pessoas viabilizam a adoção da gestão por competências (Salman; Ganie; Saleem, 2020), uma abordagem estratégica que visa alinhar as habilidades individuais dos colaboradores às necessidades e objetivos da organização.

Nesse modelo de gestão, as competências são definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos que possibilitam o alcance de resultados consistentes e de alta performance. Por meio de processos de mapeamento de competências, avaliação de lacunas e desenvolvimento de planos de capacitação, as organizações podem identificar e desenvolver as competências essenciais para cada atividade (Tarigan *et al.*, 2021). Sabe-se que estar locado em um trabalho que esteja de acordo com as competências que o funcionário possui, resulta em estímulo e aumento de produtividade (Kovačević; Blagojević; Kuzmanović, 2020; Koziol; Koziol, 2020; Papachristopoulos *et al.*, 2023).

4.3.3 Plataforma de ideias e propriedade de projetos

Fornecer aos colaboradores oportunidades para expressarem as próprias ideias, incentivando a inovação no ambiente de trabalho, é fator que permite aos funcionários colocarem em prática habilidades e conhecimentos, além de estimular a autonomia e fornecer a sensação de pertencimento à organização (Jungert *et al.*, 2021; Slempe; Lee; Mossman, 2021; St-Onge; Beauchamp Legault, 2022). Por meio de uma plataforma digital acessível e intuitiva, é possível compartilhar ideias de forma transparente e eficiente. Com base em critérios objetivos de avaliação, propostas submetidas podem ser selecionadas para aprimoramento e implementação. Deve-se, ainda, garantir a propriedade dos projetos gerados, reconhecendo e recompensando adequadamente os autores e incentivando a execução das ideias por meio de recursos e suporte necessários. Paralelamente, a promoção de uma cultura organizacional (Kaabomeir *et al.*, 2023) que valorize a criatividade e a experimentação contínuas, é essencial para estimular a participação ativa dos colaboradores na plataforma.

4.4 OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO CONTÍNUO E SEGURANÇA

4.4.1 Estabelecimento de planos de carreira e oportunidades de avanço para os funcionários

De forma geral, os trabalhadores esperam pela existência de oportunidades claras que possibilitem desenvolver habilidades mais avançadas e atingir mais altos cargos na carreira (Lartey, 2021). Estudos relatam que esse fator tem proporcionado melhores resultados na motivação do que o pagamento de altos salários e bônus financeiros (Kovačević; Blagojević; Kuzmanović, 2020; Paais; Pattiruhu, 2020). Nesse contexto, os planos de carreira podem ser estruturados com base em metas estratégicas e alcançáveis, bem como na clareza e ampla divulgação das etapas necessárias para o devido alcance. Planos de carreira bem definidos proporcionam aos funcionários uma visão clara de progressão profissional, incentivando a motivação, o comprometimento e a permanência no trabalho (Lorincová *et al.*, 2019).

Ao mesmo tempo, as oportunidades devem ser baseadas em equidade, considerando as particularidades de cada setor da organização (Fernandes; Santinha; Forte, 2022).

4.4.2 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho possibilita estabelecer e comunicar oficialmente como os funcionários fazem o trabalho. É uma forma de disponibilizar um *feedback* regular e uma orientação para auxiliar os colaboradores no próprio crescimento profissional, trazendo segurança para o desenvolvimento (Adamska, 2019). Quando adequadamente aplicada, é uma prática considerada como elemento motivador (Dangol, 2021). Os critérios de avaliação devem ser claros, objetivos e transparentes, alinhados aos objetivos estratégicos da empresa e às competências essenciais para a função, sendo, dessa forma, interessante que todos participem da construção desses critérios. Na avaliação de desempenho, podem ser adotados indicadores como produtividade, absenteísmo e pontualidade, cumprimento de metas, iniciativa e conformidade com padrões (Rengel; Ensslin, 2020; Tramontin Castanha *et al.*, 2020). Com isso, é fundamental envolver os funcionários no processo, incentivando a participação ativa na definição de metas e o acompanhamento do próprio desempenho ao longo do tempo.

4.5 INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO

4.5.1 Eventos sociais e atividades de integração

O ambiente organizacional e as relações sociais no trabalho caracterizam-se por um grande motivo para os funcionários estarem satisfeitos ou não (Paais; Pattiruhu, 2020; St-Onge; Beauchamp Legault, 2022). Ainda nesse sentido, a criação de um local de trabalho amigável, com bons relacionamentos interpessoais, é um dos fatores que promovem motivação (Jungert *et al.*, 2018; Kovačević; Blagojević; Kuzmanović, 2020; Vetraková; Mazúchová, 2015). Implementar atividades de vínculos na equipe e introduzir novos funcionários com comunicação e acolhimento (Forner *et al.*, 2020) são ações que podem ser praticadas pela liderança e facilitam o

desenvolvimento de relacionamentos genuínos e de apoio entre os membros de uma equipe. Os eventos sociais são igualmente importantes para trazerem informalidade às relações. Nesse contexto, a realização de comemorações, grupos de discussão e atividades em equipe são possibilidades. Todas essas práticas buscam aprimorar o relacionamento entre as pessoas (Kaabomeir *et al.*, 2023).

4.5.2 Gamificação

A gamificação trata-se da aplicação dos princípios dos jogos e abordagens de *design* relacionadas em atividades da vida real, utilizando a parte divertida e viciante dos mesmos para aumentar o envolvimento das pessoas com fins de alcançar objetivos específicos (Prasad; Mangipudil, 2021), baseando-se na otimização de *status* e conquistas. É uma ideia muito atrativa à mentalidade humana e ajuda a construir autodeterminação, pois a gamificação de um processo desencadeia o comportamento do sistema de recompensa interno no cérebro, aumentando, portanto, a motivação (Dostert; Muller, 2021). A prática correta da gamificação envolve laboratórios e estudos (Buheji, 2019; Mitchell; Schuster; Jin, 2020), de modo a utilizar tecnologias que sejam capazes de auxiliar na satisfação das três necessidades básicas humanas (Petters; Calvo; Ryan, 2018; Villalobos-Zúñiga; Cherubini, 2020). As taxas de realização e desempenho são abordadas por gráficos e tabelas com similaridade aos jogos. O uso de desafios, *rankings*, competições em times e criação de avatares são exemplos que podem ser adotados (Koivisto; Hamari, 2019). A grande interação social envolvida e o compartilhamento de resultados acarretam em senso de pertencimento com a própria organização (Villalobos-Zúñiga; Cherubini, 2020).

4.6 CONSTITUCIONALISMO ORGANIZACIONAL

4.6.1 Liderança participativa

A liderança não pessoal, democrática e que tenha equilíbrio entre autoritarismo e paternalismo é necessária às organizações para aumentar a

satisfação no trabalho (Forner *et al.*, 2020; Paais; Pattiruhu, 2020). Além do aspecto das competências necessárias, o comportamento dos líderes é grande responsável pelo desempenho dos funcionários (Susanto; Syailendra; Suryawan, 2023; Tafvelin; Stenling, 2021). A identidade social com a equipe, com o estabelecimento de gestão participativa, é um mecanismo de melhoria do envolvimento com o trabalho (Hundscheil *et al.*, 2022). Quando os funcionários têm voz ativa nas decisões que afetam as próprias atividades e o ponto de vista dos mesmos é considerado, tem-se um grande apoio à autonomia (Kaabomeir *et al.*, 2023). Nesse contexto, a qualidade da liderança é constantemente avaliada pelos colaboradores (Kovačević; Blagojević; Kuzmanović, 2020) e a implementação de um clima organizacional democrático, com estabelecimento de canais de comunicação abertos e transparentes, permite promover troca de ideias dentro da organização.

4.7 TRABALHO E ESPAÇO TOTAL DE VIDA

4.7.1 Trabalho remoto e flexibilidade de horários

O bem-estar físico e mental dos funcionários depende do equilíbrio com a vida profissional (Alsuwailem, 2023). Nesse sentido, o trabalho remoto está positivamente associado à saúde e à satisfação (Thialagavathy; Geetha, 2023). O conceito relaciona-se à livre escolha do local onde executar as atividades, de forma que as mudanças no ambiente geram quebras de rotina que têm efeito restaurador da atenção e aumentam a performance cognitiva, tendo um impacto benéfico no equilíbrio entre trabalho e demais áreas da vida dos colaboradores (Kortsch *et al.*, 2022). Tanto o trabalho remoto como a flexibilização de horários têm influência positiva na motivação e no senso de significado devido ao alto grau de autonomia que geram (Koziol; Koziol, 2020; St-Onge; Beauchamp Legault, 2022), resultando em maior comprometimento com a organização e com as próprias pessoas que integram a equipe (Blašková; Blaško, 2010).

Em relação ao trabalho remoto, é necessário que se tenha cuidado com um possível sentimento de solidão que pode ser gerado no funcionário. Entretanto, reuniões semanais mais longas, nas quais se pode trabalhar em um determinado

tópico, assim como eventos sociais, podem corrigir essa situação (Deci; Ryan, 2000; Gajendran; Harrison, 2007; Kaabomeir *et al.*, 2023; Kortsch *et al.*, 2022). A moderação entre teletrabalho e realização de atividades em local físico também é fundamental, pois, quando os colegas estão no mesmo ambiente, a sinergia criativa é maior. É preciso, ainda, considerar que a presença dos colegas pode deixar o trabalho mais divertido, trazendo mais leveza à rotina (Tudu; Singh, 2023).

4.8 RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO

4.8.1 Projetos comunitários

Ao participarem de projetos voltados para a melhoria social e para o bem-estar da comunidade em que estão inseridos, os funcionários têm a oportunidade de se envolver em atividades que transcendem o ambiente de trabalho, fortalecendo a conexão com a organização e aumentando a satisfação (Good; Hughes; Wang, 2022; Liao *et al.*, 2022; Svendsen; Jonsson, 2022). Além disso, a participação em projetos comunitários pode oferecer às pessoas a chance de desenvolver habilidades interpessoais, de liderança e de trabalho em equipe (Liao *et al.*, 2022). A realização de atividades que tenham impacto positivo na sociedade também gera sentimentos de realização e gratificação pessoal nos colaboradores, reforçando a motivação devido à contribuição significativa para o bem comum (Martela *et al.*, 2021). Adicionalmente, o impacto pró-social desempenha um papel significativo no aumento da criatividade e da inovação (Papachristopoulos *et al.*, 2023). Para efetivação dessa prática, é crucial envolver os colaboradores no processo de identificação de iniciativas que sejam relevantes e alinhadas aos valores e missão da organização. A partir de então, deve-se fornecer recursos e apoio logístico para a execução dos projetos para que os funcionários realmente se sintam abarcados e reconhecidos pela gestão.

4.8.2 Troca de experiências e resultados positivos

O senso de propósito trata-se da crença de que se está contribuindo para uma causa maior perante a sociedade, abrangendo entender o impacto individual que as

próprias atividades causam. Ter um trabalho significativo envolve experimentar como as pessoas consideram valioso o que é feito (Martela *et al.*, 2021; Svendsen; Jonsson, 2022). Dessa forma, é importante que a visão da organização esteja em consonância com o senso de propósito dos funcionários (Good; Hughes; Wang, 2022). A implementação de fóruns de discussão, grupos de estudos ou sessões de *brainstorming*, nos quais os colaboradores possam trocar ideias e soluções sobre desafios comuns ou projetos específicos, são maneiras de propiciar essa prática. Quando resultados positivos são constantemente compartilhados e divulgados, as pessoas são induzidas a sempre lembrarem da importância daquilo que executam para a sociedade. Além disso, são levadas a ter orgulho do trabalho, integrando uma imagem positiva da própria instituição (Hameduddin; Lee, 2021). Nesse âmbito, a cultura organizacional deve ser baseada na valorização da diversidade de experiências e perspectivas, reconhecendo e celebrando as contribuições individuais para o sucesso coletivo.

5. CONCLUSÃO

Este estudo buscou propor e explorar Práticas de Gestão de Pessoas (PGP) alinhadas aos critérios do modelo de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Walton, visando promover um ambiente de trabalho que maximize o bem-estar dos colaboradores e a produtividade organizacional. Por meio de análise bibliográfica e de revisão dos principais conceitos relacionados à QVT e às PGP, foram identificadas e discutidas diversas estratégias que podem ser implementadas nas organizações para atender a cada um dos oito critérios elencados pelo modelo de Walton.

Embora o estudo tenha oferecido uma visão abrangente sobre práticas de gestão alinhadas aos critérios de QVT de Walton, é importante reconhecer as limitações e a necessidade de mais pesquisas empíricas para validar e adaptar essas práticas a diferentes contextos organizacionais. As futuras pesquisas podem explorar como essas práticas se aplicam em setores específicos e como elas podem ser ajustadas para atender às dinâmicas e aos desafios únicos de diferentes ambientes de trabalho. Em suma, a adoção das práticas propostas pode contribuir

significativamente para um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo, beneficiando tanto os colaboradores quanto as organizações.

REFERÊNCIAS

ABDI, M.; CHAIB, R.; VERZEA, I. Contribution to the assessment of the Quality of Life at Work: A case study. **Behavior Studies in Organizations**, v. 4, p. 27–37, jan. 2021.

ADAMSKA, H. Assessment of the company's motivation system in the employees' perception – case study. **Scientific Journal of the Military University of Land Forces**, v. 191, n. 1, p. 97–106, 1 jan. 2019.

ALSAFADI, Y.; ALTAHAT, S. Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 1, p. 519–529, 2021.

ALSUWAILEM, M. Sustaining work–home enrichment experience in the academic sector: The role of intrinsic versus extrinsic motivations. **Sustainability**, v. 15, n. 7, p. 6145–6159, 3 abr. 2023.

AMINUDIN HADI, M. *et al.* The Influence of Work Discipline, Quality of work life (QWL) and Work Environment on Work Motivation and Its Impact on the Performance of MSME Employees in Pasuruan Regency. **Enrichment: Journal of Management**, v. 12, n. 4, 2022.

BLAŠKOVÁ, M.; BLAŠKO, R. Motivation policies in the Public Sector of the Slovak Republic. **Public Policy and Administration**, v. 32, p. 19–31, 2010.

BOGOSSIAN, T. Quality of Life at Work in the period of the Covid-19 pandemic. **Journal of Medical & Clinical Nursing**, v. 3, n. 1, p. 1–5, 31 mar. 2022.

BRONDINO, M. *et al.* A new Academic Quality at Work Tool (AQ@workT) to assess the Quality of Life at Work in the Italian academic context. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 6, p. 3724, 21 mar. 2022.

BUDDE, C.; SILVA, N. Impactos na percepção de felicidade no trabalho após um processo de redução nas Políticas e nas Práticas de Gestão de Pessoas. **Psicología desde el Caribe**, v. 37, n. 1, p. 40–69, 30 jun. 2020.

BUHEJI, M. Re-inventing Public Services using gamification approaches. **International Journal of Economics and Financial Issues**, v. 9, n. 6, p. 48–59, 1 out. 2019.

BURGESS-LIMERICK, R. Participatory ergonomics: Evidence and implementation lessons. **Applied Ergonomics**, v. 68, p. 289–293, 1 abr. 2018.

CABANAS, S.; PROENÇA, T.; CAROZZO-TODARO, M. Pay for Individual Performance: Aiding or harming sustainable intrinsic motivation? **Sustainability**, v. 12, n. 16, p. 6322, 6 ago. 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DANGOL, P. Role of performance appraisal system and Its impact on employees motivation. **Quantitative Economics and Management Studies**, v. 2, n. 1, p. 13–26, 7 jan. 2021.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the Self-Determination of Behavior. **Psychological Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 227–268, 2000.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas nas organizações: Cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 2, p. 250–263, jun. 2018.

DOSTERT, J.; MÜLLER, R. Motivational assistance system design for industrial production: from motivation theories to design strategies. **Cognition, Technology & Work**, v. 23, n. 3, p. 507–535, 20 ago. 2021.

ENDAYANI, F.; MUSADIEQ, M. A.; AFRIANTY, T. W. The effect of Quality of Work-Life and motivation on employee engagement with job satisfaction as an intervening variable. **Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences**, v. 74, n. 2, p. 108–114, 28 fev. 2018.

FAJARINI, U. *et al.* Mapping of employee motivation and its impact on organizational productivity: A study with private & public sector enterprises. **European Chemical Bulletin**, v. 12, n. Special issue 1, p. 676–686, 2023.

FATAI, A. G. Between needs and motivation policies in explaining employees' behaviours and productivity in Osun State Civil Service, Nigeria. **International Journal of Social Sciences & Educational Studies**, v. 5, n. 2, 2018.

FERNANDES, A.; SANTINHA, G.; FORTE, T. Public Service Motivation and determining factors to attract and retain health professionals in the Public Sector: A systematic review. **Behavioral Sciences**, v. 12, n. 95, p. 1–27, 29 mar. 2022.

FORNER, V. W. *et al.* Motivating workers: How leaders apply self-determination theory in organizations. **Organization Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 76–94, 14 dez. 2020.

FORSON, J. A. *et al.* Employee motivation and job performance: A study of basic school teachers in Ghana. **Future Business Journal**, v. 7, n. 1, p. 30, 4 dez. 2021.

FREITAS, A.; DE SOUZA, R. Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas. **Sistemas & Gestão**, p. 136–154, 2009.

GAJENDRAN, R. S.; HARRISON, D. A. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 6, p. 1524–1541, nov. 2007.

GEORGE, E.; K.A., Z. An overview of employee empowerment. Em: **Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector**. [s.l.] Springer International Publishing, 2018. p. 21–46.

GOOD, V.; HUGHES, D. E.; WANG, H. More than money: Establishing the importance of a sense of purpose for salespeople. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 50, n. 2, p. 272–295, 6 mar. 2022.

HAINES, H. *et al.* Validating a framework for participatory ergonomics (the PEF). **Ergonomics**, v. 45, n. 4, p. 309–327, 9 mar. 2002.

HAMEDUDDIN, T.; LEE, S. Employee engagement among public employees: Examining the role of organizational images. **Public Management Review**, v. 23, n. 3, p. 422–446, 4 mar. 2021.

HARLIANTO, J.; RUDI. Promote Employee Experience for higher employee performance. **International Journal of Professional Business Review**, v. 8, n. 3, 2023.

HUNDSHELL, A. *et al.* Leaders' cultural gap bridging behaviors and subordinates' work engagement in multinational teams. **Journal of International Management**, v. 28, n. 3, p. 100916, 1 set. 2022.

JU, D. *et al.* Empowered to break the silence: Applying Self-Determination Theory to employee silence. **Frontiers in Psychology**, v. 10, 5 mar. 2019.

JUNGERT, T. *et al.* How colleagues can support each other's needs and motivation: An intervention on employee work motivation. **Applied Psychology**, v. 67, n. 1, p. 3–29, 3 jan. 2018.

JUNGERT, T. *et al.* Whose autonomy support is more effective? Managers' or Co-Workers'? An experimental comparison of source and occupational context on intrinsic motivation. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 38, p. 209–223, 2021.

KAABOMEIR, N. *et al.* How supervisors can support employees' needs and motivation? An experimental study based on SDT. **Current Psychology**, v. 42, n. 20, p. 17206–17218, 8 jul. 2023.

KAVYASHREE, M. B. *et al.* Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Engagement. **Brazilian Journal of Operations and Production Management**, v. 20, n. 1, p. 1–15, 7 out. 2023.

KOIVISTO, J.; HAMARI, J. The rise of motivational information systems: A review of gamification research. **International Journal of Information Management**, v. 45, p. 191–210, abr. 2019.

KORTSCH, T. *et al.* Does remote work make people happy? Effects of flexibilization of work location and working hours on happiness at work and affective commitment in the German Banking Sector. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 15, p. 9117, 26 jul. 2022.

KOVAČEVIĆ, M.; BLAGOJEVIĆ, S.; KUZMANOVIĆ, B. Sustainability of the motivation policy model for employees in state administration. **Sustainability**, v. 12, n. 19, p. 7974–8003, 26 set. 2020.

KOZIOL, L.; KOZIOL, M. The concept of the trichotomy of motivating factors in the workplace. **Central European Journal of Operations Research**, v. 28, n. 2, p. 707–715, 7 jun. 2020.

KUVAAS, B.; BUCH, R.; DYSVIK, A. Individual variable pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation. **Motivation and Emotion**, v. 44, n. 4, p. 525–533, 19 ago. 2020.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: As abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 25–35, 2008.

LARAS, T. *et al.* The effect of work environment and compensation on work motivation and performance: A case study in Indonesia. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 5, p. 1065–1077, 2021.

LARTEY, F. M. Impact of career planning, employee autonomy, and manager recognition on employee engagement. **Journal of Human Resource and Sustainability Studies**, v. 09, n. 02, p. 135–158, 2021.

LIAO, H. *et al.* Feeling good, doing good, and getting ahead: A meta-analytic investigation of the outcomes of prosocial motivation at work. **Psychological Bulletin**, v. 148, n. 3–4, p. 158–198, mar. 2022.

LORINCOVÁ, S. *et al.* Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes. **Sustainability**, v. 11, n. 13, p. 3509–3524, 26 jun. 2019.

LUIZ, B. P.; RESUMO, A. P. Notas sobre o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho: Uma revisão literária. **Vevista da Faculdade de Educação Física da UNICAM**, v. 7, n. 3, p. 29–43, 2009.

MAMAGHANIYEH, M.; SADEGHI, M.; AMANI, S. The quality of working life among employees. **International Journal of Human Capital in Urban Management**, v. 4, n. 3, p. 213–222, 1 jun. 2019.

MARTELA, F. *et al.* What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. **Journal of Vocational Behavior**, v. 131, p. 103631, 1 dez. 2021.

MARTÍNEZ-BUELVAS, L. *et al.* Factors that affect quality of work life of the millennials linked to the commercial sector in Colombia. **Economics & Sociology**, v. 14, n. 2, p. 41–84, 2021.

MITCHELL, R.; SCHUSTER, L.; JIN, H. S. Gamification and the impact of extrinsic motivation on needs satisfaction: Making work fun? **Journal of Business Research**, v. 106, p. 323–330, jan. 2020.

MONTENEGRO, A. DE V.; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBÁ, A. C. R. Práticas de Gestão de Pessoas, inovação gerencial e perfis de comprometimento organizacional. **Revista Brasileira de Gestao de Negocios**, v. 24, n. 4, p. 755–773, 13 dez. 2022.

NAREHAN, H. *et al.* The effect of Quality of Work Life (QWL) programs on Quality of Life (QOL) among employees at multinational companies in Malaysia. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 112, p. 24–34, 7 fev. 2014.

OLIVEIRA, T. A. DE; PÉREZ-NEBRA, A. R.; TORDERA, N. Práticas de Gestão de Pessoas no Brasil: Uma Revisão Sistemática. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 22, n. 4, p. 2279–2288, 2022.

OMOFOWA, S. *et al.* **Best practices for employees' workplace health and safety mediating role of organizational culture**. Proceedings of the First International Conference on Computing, Communication and Control System, I3CAC 2021, 7-8 June 2021, Bharath University, Chennai, India. **Anais...EAI**, 2021.

ONSARDI, S.; FINTHARIASARI, O.; HERMAWAN, M. J. The influence of Human Resource Management Practices on employee outcomes in private and public banking in Indonesia. **Review of International Geographical Education (RIGEO)**, v. 11, n. 9, p. 1–8, 2021.

PAAIS, M.; PATTIRUHU, J. R. Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 8, p. 577–588, 31 ago. 2020.

PAPACHRISTOPOULOS, K. *et al.* Positive impact, creativity, and innovative behavior at work: The mediating role of basic needs satisfaction. **Behavioral Sciences**, v. 13, n. 12, p. 984, 28 nov. 2023.

PEETERS, T.; PAAUWE, J.; DE VOORDE, K. VAN. People analytics effectiveness: developing a framework. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, v. 7, n. 2, p. 203–219, 2020.

PEREIRA, M. N.; TREVELIN, A. T. C. Qualidade de vida no trabalho: A importância das pessoas nas organizações. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 1, p. 219–231, 30 jul. 2020.

PETERS, D.; CALVO, R. A.; RYAN, R. M. Designing for motivation, engagement and wellbeing in digital experience. **Frontiers in Psychology**, v. 9, 28 maio 2018.

PINCUS, J. D. Employee engagement as human motivation: Implications for theory, methods, and practice. **Integrative Psychological and Behavioral Science**, v. 57, n. 4, p. 1223–1255, 28 dez. 2023.

PINTO, A. P. G. M.; SILVA, B. O. T. DA. Ergonomia participativa: Percepção e conscientização dos hábitos posturais por parte do vendedor de loja de sapatos. **Revista Ação Ergonômica**, v. 13, n. 2, p. 55–63, 2019.

PRASAD, K.; MANGIPUDI, M. Gamification for employee engagement: An empirical study with e-commerce industry. **Montenegrin Journal of Economics**, v. 17, n. 2, p. 145–156, 1 abr. 2021.

RAHAMAN, MD. A. *et al.* What factors do motivate employees at the workplace? Evidence from service organizations. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 12, p. 515–521, 31 dez. 2020.

RENGEL, R.; ENSSLIN, S. R. Avaliação de desempenho dos estilos de liderança: Análise da literatura e agenda de pesquisa. **Revista Economia & Gestão**, v. 20, n. 57, p. 44–62, 22 dez. 2020.

RIYANTO, S.; ENDRI, E.; HERLISHA, N. Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. **Problems and Perspectives in Management**, v. 19, n. 3, p. 162–174, 20 ago. 2021.

ROUSSILLON SOYER, C.; BALKIN, D. B.; FALL, A. Unpacking the effect of autonomous motivation on workplace performance: Engagement and distributive justice matter! **European Management Review**, v. 19, n. 1, p. 138–153, 12 abr. 2022.

SABONETE, S. A. *et al.* Quality of Work Life according to Walton's Model: Case study of the Higher Institute of Defense Studies of Mozambique. **Social Sciences**, v. 10, n. 7, p. 244, 25 jun. 2021.

SALAS-VALLINA, A.; ALEGRE, J.; FERNÁNDEZ GUERRERO, R. Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. **European Research on Management and Business Economics**, v. 24, n. 3, p. 149–159, set. 2018.

SALMAN, M.; GANIE, S. A.; SALEEM, I. The concept of competence: a thematic review and discussion. **European Journal of Training and Development**, v. 44, n. 6/7, p. 717–742, 25 maio 2020.

SANTOS, W. F. DOS *et al.* Evaluation of Quality of Life at Work in a Third-Party Company. **International Journal of Advanced Engineering Research and Science**, v. 7, n. 9, p. 510–518, 2020.

SARNO CARVALHO, J. F. *et al.* Inovações no Setor Público: Relato de experiências. **Revista Cesumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 24, n. 1, p. 197–219, 21 ago. 2019.

SGARBOSSA, M. Contribuições das Práticas de Gestão de Pessoas para o florescimento no trabalho: Uma revisão integrativa (2011-2021). **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 20, n. 1, p. 101–129, 14 mar. 2023.

SILVA NETO, E. M. DA; PEDROSO, B.; FREITAS JÚNIOR, M. A. DE. A influência da teoria de Walton em pesquisas sobre qualidade de vida no trabalho: uma análise nas bases de dados Scopus e Web of Science (2016-2020). **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 12, p. 21861–21885, 22 dez. 2023.

SIQUEIRA, J. G. *et al.* Qualidade de vida no trabalho sob a luz do modelo de Walton. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 13, n. 1, 29 abr. 2021.

SLEMP, G. R.; LEE, M. A.; MOSSMAN, L. H. Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review

with recommendations for research and practice. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 94, n. 2, p. 427–457, 4 jun. 2021.

SOUSA SANTOS, L. DE; VALDIVINO ROCHA LIMA, F.; CARVALHO DA SILVA, F. Qualidade de Vida no Trabalho em uma loja de departamentos: Uma análise baseada no modelo de Walton. **Revista FSA**, v. 18, n. 8, p. 67–86, 2021.

ST-ONGE, S.; BEAUCHAMP LEGAULT, M.-È. What can motivate me to keep working? Analysis of older finance professionals' discourse using Self-Determination Theory. **Sustainability**, v. 14, n. 1, p. 484–500, 3 jan. 2022.

SUSANTO, P. C.; SYAILENDRA, S.; SURYAWAN, R. F. Determination of motivation and performance: analysis of job satisfaction, employee engagement and leadership. **International Journal of Business and Applied Economics**, v. 2, n. 2, p. 59–68, 10 mar. 2023.

SVENDSEN, M.; JØNSSON, T. F. Organizational democracy and meaningful work: The mediating role of employees corporate social responsibility perceptions. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 22 nov. 2022.

TAFVELIN, S.; STENLING, A. A Self-Determination Theory perspective on transfer of leadership training: The role of leader motivation. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 28, n. 1, p. 60–75, 9 fev. 2021.

TARIGAN, Z. J. H. *et al.* The effect of competency management on organizational performance through supply chain integration and quality. **Uncertain Supply Chain Management**, v. 9, n. 2, p. 283–294, 2021.

TEMPLIER, M.; PARÉ, G. Transparency in literature reviews: An assessment of reporting practices across review types and genres in top IS journals. **European Journal of Information Systems**, v. 27, n. 5, p. 503–550, 3 set. 2018.

THILAGAVATHY, S.; GEETHA, S. Work-life balance-a systematic review. **Journal of Management**, v. 20, n. 2, p. 258–276, 2023.

TIMOSSI, L. *et al.* Adaptação do modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista da Educação Física/UEM**, v. 20, n. 3, 5 out. 2009.

TOSCANO-DEL CAIRO, C. A.; VESGA-RODRÍGUEZ, J. J.; AVENDAÑO-PRIETO, B. L. Calidad de vida en el trabajo y su relación con el engagement. **Acta Colombiana de Psicología**, v. 23, n. 1, p. 128–137, 15 jan. 2020.

TRAMONTIN CASTANHA, E. *et al.* Performance evaluation in interorganizational relations: A literature review. **REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, v. 10, n. 3, p. 138–153, 2020.

TUDU, B.; SINGH, S. Conceptualizing the moderating effects between work from home and individual performance – Developing a conceptual framework using the self-determination theory. **Current Psychology**, v. 42, n. 33, p. 29149–29160, 12 nov. 2023.

TURSUNBAYEVA, A. *et al.* The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations. **Personnel Review**, v. 51, n. 3, p. 900–921, 2022.

TURSUNBAYEVA, A.; DI LAURO, S.; PAGLIARI, C. People analytics—A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. **International Journal of Information Management**, v. 43, p. 224–247, 1 dez. 2018.

VETRÁKOVÁ, M.; MAZÚCHOVÁ, L. Modeling of process work motivation in hotels. **Procedia Economics and Finance**, v. 34, p. 508–513, 1 jan. 2015.

VILLALOBOS-ZÚÑIGA, G.; CHERUBINI, M. Apps that motivate: A taxonomy of app features based on Self-Determination Theory. **International Journal of Human-Computer Studies**, v. 140, p. 102449, ago. 2020.

VU, H. M. Employee empowerment and empowering leadership: A literature review. **Technium: Romanian Journal of Applied Sciences and Technology**, v. 2, n. 7, p. 20–28, 14 set. 2020.

WALTON, R. E. Quality of Working Life: What is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1, p. 11–21, 1973.

WARDANI, L. M. I.; ANWAR, M. S. The role of quality of work life as mediator: Psychological capital and work engagement. **Humanities & Social Sciences Reviews**, v. 7, n. 6, p. 447–463, 29 nov. 2019.

ZAMZAMI, N.; SUSITA, D.; NURJANAH, S. Effect of Quality of Work Life on work motivation and job satisfaction and their impact on turnover intention on outsource employees. **Journal of Business and Management Review**, v. 3, n. 7, p. 437–452, 22 jul. 2022.

ZAYED, N. M. *et al.* The power of Compensation System (CS) on Employee Satisfaction (ES): The mediating role of Employee Motivation (EM). **Economies**, v. 10, n. 11, p. 290–306, 18 nov. 2022.

CAPÍTULO 4 – AUTODETERMINAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

Artigo submetido à Revista de Ciências da Administração, em 10 de agosto de 2024.

Autodeterminação e Qualidade de Vida no Trabalho para motivação de funcionários

Self-Determination and Quality of Work Life for Employee Motivation

Autodeterminación y Calidad de Vida en el Trabajo para motivación de empleados

Resumo

Objetivo do Estudo: Este estudo visa analisar a integração entre a Teoria da Autodeterminação (TAD) e o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Walton, explorando como essas abordagens podem promover a motivação e a satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho.

Metodologia/Abordagem: Utilizou-se uma revisão de literatura para integrar os conceitos da TAD (competência, autonomia e relacionamento) com as dimensões da QVT (como: condições de trabalho, compensação justa e segurança), analisando como todos esses elementos influenciam na motivação intrínseca dos colaboradores.

Originalidade/Relevância: O estudo destaca-se pela combinação dos elementos da TAD e da QVT de Walton, abrangência que aparenta ainda ser pouco difundida na literatura. Essa integração é relevante para aprimorar as práticas de gestão de pessoas e promover um ambiente de trabalho mais eficiente e satisfatório.

Principais Resultados: A pesquisa revelou que a satisfação e a motivação dos funcionários são aprimoradas quando as necessidades de competência, autonomia e relacionamento são

atendidas, alinhadas às dimensões da QVT de Walton. As condições de trabalho são essenciais para promover um ambiente produtivo.

Contribuições Teóricas/Metodológicas: Contribui para a teoria ao demonstrar a complementaridade entre TAD e QVT, oferecendo uma abordagem integrada para a gestão de pessoas.

Contribuições Sociais/Contribuição para a Gestão: Oferece orientações para gestores estimularem a motivação no trabalho, promovendo um ambiente que favoreça o bem-estar e a produtividade dos funcionários.

Palavras-chave: Motivação. Teoria da Autodeterminação. Qualidade de Vida no Trabalho.

Abstract

Objective of the Study: This study aims to analyze the integration between Self-Determination Theory (SDT) and Walton's Quality of Work Life (QWL) model, exploring how these approaches can enhance employee motivation and satisfaction in the workplace.

Methodology/Approach: A literature review was used to integrate SDT concepts (competence, autonomy, and relatedness) with QWL dimensions (such as working conditions, fair compensation, and security), examining how these elements influence intrinsic motivation.

Originality/Relevance: The study stands out for combining SDT and Walton's QWL elements, an integration that appears to be underexplored in the literature. This combination is relevant for improving human resource management practices and creating a more effective and satisfying work environment.

Main Results: The research revealed that employee satisfaction and motivation are enhanced when their needs for competence, autonomy, and relatedness are met, in alignment with

Walton's QWL dimensions. Working conditions are crucial for fostering a productive environment.

Theoretical/Methodological Contributions: It contributes to the theory by demonstrating the complementarity between SDT and QWL, providing an integrated approach to human resource management.

Social Contributions/Management Implications: It offers guidelines for managers to enhance workplace motivation, fostering an environment that supports employee well-being and productivity.

Keywords: Motivation. Self-Determination Theory. Quality of Work Life.

Resumen

Objetivo del Estudio: Este estudio tiene como objetivo analizar la integración entre la Teoría de la Autodeterminación (TAD) y el modelo de Calidad de Vida en el Trabajo (QVT) de Walton, explorando cómo estos enfoques pueden promover la motivación y la satisfacción de los empleados en el entorno laboral.

Metodología/Enfoque: Se utilizó una revisión de literatura para integrar los conceptos de la TAD (competencia, autonomía y relación) con las dimensiones de la QVT (como: condiciones de trabajo, compensación justa y seguridad), analizando cómo todos estos elementos influyen en la motivación intrínseca de los colaboradores.

Originalidad/Relevancia: El estudio se destaca por la combinación de los elementos de la TAD y la QVT de Walton, una integración que parece estar poco difundida en la literatura. Esta combinación es relevante para mejorar las prácticas de gestión de personas y promover un entorno laboral más eficiente y satisfactorio.

Principales Resultados: La investigación reveló que la satisfacción y la motivación de los empleados se incrementan cuando se satisfacen las necesidades de competencia, autonomía y relación, en alineación con las dimensiones de la QVT de Walton. Las condiciones de trabajo son esenciales para fomentar un ambiente productivo.

Contribuciones Teóricas/Metodológicas: Contribuye a la teoría al demostrar la complementariedad entre TAD y QVT, ofreciendo un enfoque integrado para la gestión de personas.

Contribuciones Sociales/Contribución para la Gestión: Ofrece directrices para que los gestores fomenten la motivación en el trabajo, promoviendo un entorno que favorezca el bienestar y la productividad de los empleados.

Palabras clave: Motivación. Teoría de la Autodeterminación. Calidad de Vida en el Trabajo.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho contemporâneo está cada vez mais voltado para a compreensão das necessidades dos funcionários, visando promover bem-estar, satisfação e experiências positivas a esses colaboradores (Harlianto & Rudi, 2023; Pereira & Trevelin, 2020). Gestores modernos reconhecem a importância das pessoas como elementos fundamentais para a performance e a sustentabilidade das organizações (Kovačević, Blagojević, & Kuzmanović, 2020; Lorincová, Štarchoň, Weberová, Hitka, & Lipoldová, 2019; Mamaghaniyeh, Sadeghi, & Amani, 2019; Ramírez Molina, Sukier, Monsalve Castro, & Lay Raby, 2022; Susanto, Syailendra, & Suryawan, 2023; Toscano-del Cairo, Vesga-Rodríguez, & Avendaño-Prieto, 2020). Nesse contexto, a motivação dos colaboradores está positivamente correlacionada

com a satisfação e a produtividade no trabalho, conforme demonstrado por vários estudos (Carvalho & Silva, 2019; Chen, Zhang, & Gilal, 2019; Fernandez-Aviles, & Forte, 2020; Forner, Jones, Berry, & Eidenfalk, 2020; Kalogiannidis, 2021; Molines, Mifsud, El Akremi, & Perrier, 2022; Peters, Calvo, & Ryan, 2018; Prysmakova & Vandenberghe, 2020). Pessoas motivadas são mais engajadas, o que resulta em desempenho aprimorado e facilita a realização dos objetivos organizacionais (Kotera et al., 2022; Rahaman, Ali, Wafikk, Mamoon, & Islam, 2020; Zonatto, Silva, & Gonçalves, 2018).

A Teoria da Autodeterminação (TAD) de Deci e Ryan (Deci & Ryan, 1985, 2000) é amplamente renomada pela explicação da motivação humana (Kaabomeir, Mazhari, Arshadi, & Karami, 2023; Kotera et al., 2022) e como ela se associa com as necessidades de autonomia, competência e relacionamento das pessoas (Alsuwailam, 2023; Jungert, Van den Broeck, Schreurs, & Osterman, 2021). Paralelamente, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Walton (Walton, 1973) abrange oito dimensões que consideram diferentes aspectos das condições laborais, como remuneração, integração social e desenvolvimento de capacidades, estando diretamente ligada à motivação e à capacidade de viabilizar satisfação e bem-estar nas organizações (Endayani, Musadieq, & Afrianty, 2018; Mesquita, Ávila, Matos, & Mesquita Júnior, 2018; Sabonete, Lopes, Rosado, & Reis, 2021). Apesar de distintas, TAD e QVT convergem no objetivo de melhorar a experiência no ambiente de trabalho, sugerindo que as dimensões do modelo de Walton podem servir como meios eficazes para atender às necessidades básicas postuladas pela TAD.

Este estudo visa explorar a integração entre a TAD e a QVT de Walton, oferecendo uma compreensão holística dos elementos que impulsionam a motivação

no trabalho. A análise crítica da relação entre as necessidades psicológicas básicas da TAD e as dimensões da QVT busca entender como esses elementos teóricos se complementam e podem influenciar positivamente a motivação intrínseca dos colaboradores. Ao abordar essa integração, pretende-se fornecer uma visão mais aprofundada sobre as dinâmicas que afetam o ambiente corporativo. A síntese desses conceitos enriquece o campo teórico e oferece bases para a implementação de diretrizes para organizações que desejam aprimorar as condições laborais para as pessoas. Sendo assim, análise criteriosa dos elementos de motivação fundamenta práticas de gestão mais assertivas (Susanto et al., 2023), posicionando a organização em um ambiente mais dinâmico, produtivo e satisfatório (Fatai, 2018) que possibilitará o aprimoramento de serviços prestados à sociedade.

No ambiente de trabalho, a implementação de práticas assertivas de motivação (Kovačević et al., 2020; Uka & Prendi, 2021) possibilita a otimização de recursos e definição de prioridades (Santos et al., 2020). No entanto, apesar da crescente ênfase na motivação dos funcionários, ainda existe uma lacuna significativa na aplicação prática desse conceito (Forner et al., 2020; Kalogiannidis, 2021; Papadopoulou, & Dimitriadis, 2019; Slemp, Lee, & Mossman, 2021). A motivação continua sendo uma ferramenta subutilizada por gestores (Carvalho & Silva, 2019; Silva & Rossini, 2021), o que torna imperativa a compreensão dos fatores motivacionais como elementos estratégicos nas organizações (Riyanto, Endri, & Herlisha, 2021; Toscano-del Cairo et al., 2020). Este estudo se destaca tanto por usar a TAD e a QVT de Walton como como base analítica, uma combinação demonstrou não ser difundida na literatura acadêmica, como por evidenciar a necessidade de novas pesquisas sobre essa interseção.

O artigo inicia com um referencial teórico que esclarece os elementos centrais da TAD e QVT de Walton, justificando a aplicação dos mesmos no contexto organizacional. Em seguida, sublinha a combinação desses dois conceitos como uma abordagem ainda pouco investigada, mas com grande potencial para aprimorar a gestão organizacional. O texto avança para descrever o procedimento metodológico utilizado no estudo e, posteriormente, analisa a interconexão entre os dois elementos teóricos. Adotando uma perspectiva que valoriza a motivação intrínseca dos funcionários, o estudo examina como a QVT de Walton e a TAD podem ser aplicadas de forma integrada para fomentar essa motivação, contribuindo para os resultados das organizações. Por fim, o artigo discute as limitações da pesquisa e sugere direções para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO

A Teoria da Autodeterminação fundamenta-se na distinção entre motivações intrínseca e extrínseca (Alsuwailam, 2023). A motivação intrínseca surge internamente, estimulada pelo interesse genuíno em realizar uma atividade e pelo prazer derivado da execução da tarefa (Jungert et al., 2018; Zheng, Janiszewski, & Schreier, 2022). Em contraste, a motivação extrínseca é impulsionada por fatores externos, como recompensas ou punições (Villalobos-Zúñiga & Cherubini, 2020). A TAD também introduz o conceito de *continuum* controle-autonomia, categorizando a motivação conforme a autonomia percebida pelo indivíduo. Dessa forma, a partir de

um estado de amotivação (Kaabomeir et al., 2023; Kotera et al., 2022), existem quatro tipos de motivação extrínseca, que gradualmente se aproximam da motivação intrínseca ou autônoma conforme o controle externo percebido diminui (Deci & Ryan, 2000; Duarte, 2022; Xu, 2022).

A TAD também se baseia nas três necessidades psicológicas fundamentais das pessoas: competência, autonomia e relacionamento (Jungert et al., 2018; Slemp et al., 2021). A competência refere-se à sensação de eficácia na interação com o ambiente social; a autonomia está relacionada ao desejo de autodeterminação e controle sobre as próprias ações; e o relacionamento abrange a necessidade de conexão com outros indivíduos (Liu, He, & Cao, 2023; Villalobos-Zúñiga & Cherubini, 2020). Essas necessidades são consideradas inatas e universais, embora variem em intensidade (Papadopoulou & Dimitriadis, 2019). De acordo com a teoria, satisfazê-las, impulsiona os indivíduos ao longo do *continuum* de controle-autonomia para alcançarem a motivação autônoma em relação à atividade-alvo, obtendo as sensações de crescimento, integridade e bem-estar (Deci & Ryan, 2000; Duarte, 2022; Xu, 2022).

Quadro 1

Tipos de motivação de acordo com a Teoria da Autodeterminação.

Tipo de motivação	Significado
Amotivação	Ausência da intenção de agir
Regulação externa	Obtenção de recompensa ou evitação de ameaça/punição

Regulação introjetada	Evitação de culpa/ansiedade ou relação com ego e autoestima (recompensa ou punição de si mesmo)
Identificação ou regulação identificada	Elevada valorização consciente de algo ou alguém
Integração ou regulação instrumental	Execução autodeterminada, mas sem total prazer. Motivos externos são endossados e integram as razões como parte do senso de auto
Intrínseca	Ação autônoma prazerosa

Fonte: adaptado pelos autores, baseado em Deci & Ryan (2000), Duarte (2022), Jungert et al. (2018), Kaabomeir et al. (2023) e Xu (2022).

Forner et al. (2020) discutiram as experiências de 51 líderes que aplicaram a TAD nas atividades diárias de gestão e comprovaram como essa teoria pode motivar funcionários eficazmente. Kaabomeir et al. (2023) avaliaram o impacto do treinamento de supervisores para apoiar as necessidades psicológicas básicas dos funcionários, observando resultados positivos, incluindo a redução da desmotivação entre os colaboradores testados. O estudo de St-Onge e Beauchamp Legault (2022) examinou a visão de profissionais experientes do setor financeiro sobre práticas de gestão baseadas na TAD, enfatizando a importância da motivação e identificando ações que satisfaziam ou frustravam as necessidades psicológicas básicas. Dentre as práticas, foram elencadas atividades voltadas a integração social, remuneração e reconhecimento. Papadopoulou et al. (2019) realizaram um teste empírico e confirmaram uma relação positiva entre motivação intrínseca e desempenho de funcionários públicos no trabalho.

Com base na TAD, a motivação autônoma proporciona benefícios duradouros para as organizações (Alsuwailem, 2023), pois os funcionários performam melhor quando as necessidades psicológicas básicas são atendidas (Jungert et al., 2018). A motivação intrínseca elimina a necessidade de intervenções externas e sustenta comportamentos positivos ao longo do tempo, enquanto a motivação extrínseca tende a gerar ações de curto prazo, controladas por fatores externos (Kaabomeir et al., 2023; Villalobos-Zúñiga & Cherubini, 2020). A crescente ênfase no bem-estar e desempenho dos funcionários ressalta a importância de pesquisas contínuas sobre as aplicações da TAD, essenciais para otimizar a motivação e o engajamento dos colaboradores.

2.2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DE WALTON

A Qualidade de Vida no Trabalho está diretamente relacionada à satisfação dos colaboradores (Abebe & Assemie, 2023), abrangendo a melhoria das condições laborais e a promoção do bem-estar dos funcionários (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012; Siqueira et al., 2021). Ao longo do tempo, esse conceito foi operacionalizado de diferentes formas e atualmente é visto como uma combinação de fatores (Abdullah, Zakaria, & Zahoor, 2021) voltados para aprimorar a interação entre o colaborador e a organização, de maneira a criar um ambiente de trabalho saudável e gratificante (Thilagavathy & Geetha, 2023). A QVT deve ser incorporada às estratégias e aos processos corporativos para garantir uma percepção positiva das pessoas com o trabalho (Aminudin Hadi, Wibowo, Edy Wibowo, Jalil, & Waskito Adi, 2022) e uma atmosfera onde todos se sintam valorizados e motivados.

Abebe e Assemie (2023) realizaram uma pesquisa com professores universitários na Etiópia e constataram que a QVT tem associação significativa e positiva com o comprometimento organizacional. Wardani e Anwar (2019), em um estudo com funcionários de multinacionais na Indonésia, concluíram que a QVT atua como mediadora no capital psicológico das pessoas, com impactos diretos e indiretos no engajamento no trabalho. Aminudin Hadi et al. (2022) também identificaram, por meio de questionários, observações e estudos de literatura relacionados, que a Qualidade de Vida no Trabalho exerce impacto na motivação e no desempenho de colaboradores. Nesse sentido, a QVT e a motivação no trabalho estão interligadas (Bogossian, 2022; Sousa Santos, Valdivino Rocha Lima, & Carvalho da Silva, 2021), e um ambiente de trabalho saudável e satisfatório pode ser um grande impulsionador da motivação. O artigo de Mamaghaniyeh et al. (2019) destaca a importância de preservar os recursos humanos e sugere que a melhoria da QVT é uma alternativa viável para alcançar esse objetivo.

Richard Walton (Walton, 1973) foi um dos pioneiros na pesquisa sobre QVT, propondo um modelo que se tornou referência para a compreensão e a melhoria das condições de trabalho e do bem-estar dos colaboradores (Siqueira et al., 2021). O modelo de Walton inclui oito fatores: compensação justa e adequada, condições de trabalho seguras e saudáveis, utilização e desenvolvimento de capacidades, oportunidades de crescimento contínuo e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, equilíbrio entre trabalho e vida e relevância social da vida no trabalho (Mamaghaniyeh et al., 2019; Sabonete et al., 2021; Sousa Santos et al., 2021; Timossi, Pedroso, Pilatti, & De Francisco, 2009). Esses fatores englobam

aspectos físicos, sociais e psicológicos, com o objetivo de melhorar a experiência dos funcionários no ambiente de trabalho.

De acordo com Silva Neto, Pedroso, e Freitas Júnior (2023), o modelo de Walton é uma abordagem frequentemente utilizada para promover a QVT em ambientes organizacionais, devido à abrangência de critérios que abrangem fatores como salários e benefícios adequados e proporcionais às responsabilidades dos funcionários e estabilidade e confiança no futuro. O aprimoramento contínuo das habilidades e o avanço na carreira, bem como o equilíbrio entre vidas profissional e pessoal são valorizados. Simultaneamente, um ambiente livre de riscos, que favoreça o bem-estar físico dos trabalhadores, as relações pessoais positivas e o engajamento de funcionários nas decisões e na gestão da organização também são fatores considerados essenciais para o desenvolvimento estratégico (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012; Sabonete et al., 2021; Siqueira et al., 2021; Timossi et al., 2009).

2.3. INTEGRAÇÃO ENTRE TAD E QVT DE WALTON

Embora não tenham sido encontrados na literatura trabalhos que façam a correlação direta entre a TAD e a QVT de Walton, há evidências de que esses conceitos se complementam e oferecem benefícios organizacionais significativos. A TAD, ao postular que a satisfação das necessidades básicas é essencial para a motivação intrínseca, sugere que, quando essas necessidades são atendidas, os indivíduos se sentem mais engajados no trabalho. Isso pode, por consequência, melhorar as dimensões da QVT proposta por Walton. Ao mesmo tempo, quando fatores relacionados à QVT são priorizados pela organização, as pessoas podem se sentir mais motivadas. Assim, a integração entre a TAD e a QVT sugere, até mesmo,

uma relação bidirecional que reforça a motivação intrínseca dos colaboradores, criando um ciclo positivo de bem-estar e produtividade.

A correlação entre a TAD e a QVT de Walton pode ser fundamentada a partir de diferentes estudos que abordam a motivação e a satisfação no ambiente organizacional. Aparecida & Ferreira (2016) investigaram a percepção dos trabalhadores de uma instituição psiquiátrica no Brasil sobre esses fatores, revelando que a maioria dos participantes considerava a motivação como essencial. As conclusões indicaram que a aplicação de teorias motivacionais adequadas pode reduzir a rotatividade e o absenteísmo, além de melhorar a qualidade do serviço oferecido. Complementando essa visão, Gonçalves (2023) explorou a relação entre a motivação organizacional e o sistema de recompensas, demonstrando que a valorização dos colaboradores é um elemento crucial para a satisfação e o desempenho no trabalho. A pesquisa sugeriu a implementação de recompensas não financeiras e sistemas de avaliação mais eficazes como soluções para problemas de insatisfação, reforçando a importância de atender às necessidades dos trabalhadores para promover um ambiente mais motivador.

No âmbito das teorias motivacionais, Silva & Rossini (2021) destacaram que a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg são bastante influentes na QVT dos empregados. Mesmo que o estudo não tenha abordado particularmente a TAD, evidenciou que fatores motivacionais podem ser relacionados à promoção da autodeterminação dos colaboradores. Nesse sentido, a TAD enfatiza que a motivação intrínseca é fundamental para o bem-estar e o desempenho, e ao cuidar da QVT, as organizações podem criar um ambiente que atenda às necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e

relacionamento, potencializando a autodeterminação e, conseqüentemente, a motivação e a produtividade. Adicionalmente, Pereira, da Silva, & Durão (2024) examinaram a motivação e a satisfação dos colaboradores dentro do contexto organizacional, utilizando várias teorias motivacionais. Enfatizando que essas duas vertentes são essenciais, a pesquisa recomendou que as organizações promovam tanto aspectos intrínsecos quanto extrínsecos do trabalho, abrangendo programas de desenvolvimento pessoal, *feedback*, reconhecimento e estímulo a autonomia.

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Este estudo foi conduzido por meio de uma revisão sistemática da literatura, focando na interseção entre a Teoria da Autodeterminação (TAD) e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). O intuito foi identificar, analisar e sintetizar os principais achados em trabalhos que exploram como a TAD pode influenciar e ser influenciada pelas práticas de QVT nas organizações. O método envolveu as etapas descritas a seguir:

a) **Formulação do problema:** A pesquisa foi orientada pela questão central sobre como a integração entre a TAD e a QVT pode impulsionar a motivação no ambiente de trabalho. Este foco foi essencial para direcionar a revisão da literatura e a seleção dos estudos relevantes.

b) **Pesquisa bibliográfica:** A revisão foi realizada através do Portal de Periódicos CAPES e do Google Acadêmico, sem período de tempo restrito. Os termos de busca utilizados incluíram combinações das palavras-chave: “Teoria da Autodeterminação”, “Qualidade de Vida no Trabalho”, “motivação”, “satisfação no

trabalho” e “desempenho organizacional”. A escolha desses termos foi baseada em uma análise prévia da literatura, que indicou que essas palavras-chave capturam as principais dimensões de interesse deste estudo. O foco foi dado a conceitos centrais que alinham a TAD e a QVT, visando garantir que os artigos selecionados pudessem contribuir para o desenvolvimento da interseção entre esses dois temas.

c) **Triagem de artigos:** Os artigos foram selecionados com base em sua relevância para o tema abordado, focando naqueles que exploravam a relação entre as necessidades psicológicas básicas da TAD e os fatores da QVT de Walton. Foram incluídos apenas estudos com acesso completo e disponíveis nos idiomas português, inglês e espanhol. A triagem inicial visou garantir a inclusão de pesquisas significativas e pertinentes ao tema.

d) **Leitura e análise dos textos:** A leitura detalhada dos textos selecionados permitiu identificar estudos que contextualizavam a integração dos elementos da TAD e da QVT nas organizações. A análise dos dados revelou como esses fatores influenciam a motivação intrínseca dos colaboradores e destacou a importância da adequação das condições laborais para a satisfação dos trabalhadores.

e) **Interpretação dos dados:** A revisão da literatura revelou uma conexão significativa entre a TAD, a QVT e a motivação intrínseca. Os dados foram interpretados à luz da premissa de que as condições laborais adequadas são essenciais para a satisfação e motivação dos colaboradores. A análise focou em como os critérios de Walton se relacionam com as necessidades básicas da TAD, oferecendo insights sobre como promover um ambiente de trabalho mais motivador e satisfatório.

f) Discussão dos resultados: Os resultados da revisão foram discutidos com base nas evidências encontradas, destacando as implicações práticas e teóricas da integração entre a TAD e os critérios de Walton. A discussão enfatizou como a combinação desses conceitos pode ser utilizada para criar ambientes de trabalho que promovam a motivação intrínseca e a satisfação dos colaboradores.

Esta abordagem metodológica forneceu uma base sólida para compreender a interação entre a TAD e a QVT, destacando a importância de criar um ambiente de trabalho que atenda às necessidades psicológicas básicas e promova a motivação intrínseca.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. ALINHAMENTO ENTRE TAD E QVT DE WALTON

A TAD identifica três necessidades essenciais para a motivação intrínseca: autonomia, competência e relacionamento (Deci & Ryan, 1985). Essas necessidades, quando atendidas, promovem um estado de bem-estar psicológico que é crucial para o engajamento e o desempenho no trabalho (Kaabomeir et al., 2023; Papadopoulou & Dimitriadis, 2019; Slemp et al., 2021). Por outro lado, o modelo de Walton propõe dimensões específicas da QVT (Walton, 1973) que impactam diretamente a satisfação dos trabalhadores (Sabonete et al., 2021; Siqueira et al., 2021). A avaliação crítica entre a TAD e a QVT de Walton revela que, embora ambas enfoquem a melhoria das condições laborais e a promoção da melhoria da experiência dos colaboradores, elas abordam essas questões de perspectivas complementares. A TAD foca mais na

internalização das motivações e necessidades psicológicas (Gagné & Deci, 2005; St-Onge & Beauchamp Legault, 2022), enquanto a QVT de Walton lida com fatores externos e estruturais que podem influenciar essas motivações (Timossi et al., 2009). A integração dos dois modelos pode fornecer uma visão mais holística, sugerindo que a promoção das necessidades psicológicas básicas proposta pela TAD pode ser facilitada por práticas e políticas de trabalho recomendadas por Walton.

Tanto a TAD quanto a QVT consideram o papel dos funcionários como crucial para o sucesso organizacional (Forner et al., 2020b; Mamaghaniyeh et al., 2019; Papadopoulou & Dimitriadis, 2019; Pereira & Trevelin, 2020; St-Onge & Beauchamp Legault, 2022; Toscano-del Cairo et al., 2020; Xu, 2022). A TAD enfatiza o crescimento, a integridade e o bem-estar para maximizar a contribuição dos colaboradores (Villalobos-Zúñiga & Cherubini, 2020), enquanto o QVT objetiva criar condições de trabalho que atendam às necessidades dos colaboradores, promovendo uma maior satisfação (Jayakumar & Kalaiselvi, 2012). Adicionalmente, ambos os modelos reconhecem que o ambiente de trabalho desempenha um papel significativo na eficácia dos funcionários (Freitas & de Souza, 2009; Kotera et al., 2022; Papachristopoulos et al., 2023; Sousa Santos et al., 2021). A TAD considera o ambiente organizacional como um dos fatores que pode influenciar o desempenho, enquanto o QVT de Walton aborda diretamente as condições de trabalho, a segurança e o suporte organizacional como componentes críticos da qualidade de vida no trabalho.

4.2. RELAÇÕES ENTRE AS NECESSIDADES BÁSICAS DA TAD E AS DIMENSÕES DA QVT DE WALTON

Nesta seção, busca-se explorar de forma detalhada as conexões entre as necessidades psicológicas básicas, conforme delineadas pela Teoria da Autodeterminação e os fatores da Qualidade de Vida no Trabalho, de acordo com o modelo de Walton. Nesse contexto, a análise individual de cada necessidade em relação aos fatores de QVT permite um entendimento mais profundo sobre fatores que impulsionam a motivação e como estratégias organizacionais podem ser ajustadas para promover um ambiente de trabalho que não só atende às necessidades dos funcionários, mas também otimiza motivação e produtividade. Essa abordagem, além de contribuir para o desenvolvimento teórico de ambos os conceitos, oferece implicações práticas valiosas para a gestão organizacional.

4.2.1. COMPETÊNCIA

A necessidade de competência reflete a percepção individual de lidar eficazmente com tarefas e demandas do ambiente, dominando desafios e alcançando objetivos (Good, Hughes, & Wang, 2022; St-Onge & Beauchamp Legault, 2022). Significa ver-se como capaz e efetivo (Gagné & Deci, 2005; Peters et al., 2018). Ao experimentar a sensação de competência, uma pessoa sente-se hábil e confiante para explorar e enfrentar novas possibilidades, fortalecendo a autoimagem, a determinação e a resiliência (Deci & Ryan, 2000).

Compensação justa e adequada. Para muitas pessoas, a percepção de competência está ligada à valorização financeira do trabalho realizado (Adamska, 2019; Fernandes, Santinha, & Forte, 2022). Uma remuneração que é percebida como

justa e adequada não apenas considera tempo e esforço investidos, mas também reconhece as habilidades dos funcionários (Hainš & Bockaj, 2018). Em um cenário onde a autodeterminação é estimulada, um sistema de pagamento que reflete informações positivas sobre a competência dos colaboradores pode aumentar a motivação intrínseca (Cabanas, Proença, & Carozzo-Todaro, 2020). Além disso, a sensação de equidade interna é necessária para promover um ambiente de trabalho harmonioso (Pinho, Baidya, Dalbem, & Salvino, 2018; Roussillon Soyer, Balkin, & Fall, 2022).

Condições de trabalho seguras e saudáveis. As condições de trabalho devem ser minimamente seguras e saudáveis para que os funcionários possam se concentrar nas tarefas que precisam desenvolver (Fernandes et al., 2022; Omofowa, Akhidue-Ogogo, Nwachukwu, & Lam, 2021), sem preocupações com integridade física ou bem-estar. A segurança e os cuidados com a saúde são aspectos importantes para as pessoas (Sholihah, 2017; Walton, 1973). Dessa forma, a adequação das instalações, dos horários e dos fatores de salubridade, considerando as particularidades de cada grupo de colaboradores, estimula o máximo desempenho (Hainš & Bockaj, 2018; Mesquita et al., 2018). Como resultado, o alcance das metas estabelecidas gera um senso de competência, tanto individual como em equipe (Liu et al., 2023).

Utilização e desenvolvimento de capacidades. A competência é inerente ao desenvolvimento e aplicação de habilidades no trabalho (Gagné & Deci, 2005). Fornecer oportunidades para que os trabalhadores ampliem, aprimorem e utilizem o conhecimento de forma significativa promove competência e motivação intrínseca (Koziol & Koziol, 2020; Rahaman et al., 2020). Compreender as aspirações de

crescimento e o nível de capacidade de cada colaborador permite apoiar o aprendizado individual e construir diferentes recursos motivacionais (Forner et al., 2020). Programas de desenvolvimento que capacitem os funcionários a melhorar as habilidades interpessoais são uma estratégia para promover eficácia pessoal (St-Onge & Beauchamp Legault, 2022).

Oportunidades de crescimento contínuo e segurança. Quando há oportunidades claras de desenvolvimento e progressão, juntamente com um ambiente de trabalho estável e seguro (Koziol & Koziol, 2020; Rahaman et al., 2020), os funcionários sentem-se confiantes e motivados a buscar novos desafios (Nikolova, Caniëls, & Sverke, 2023). A motivação é fator essencial para o engajamento, a inovação e o sucesso no trabalho (Susanto et al., 2023). À medida que os colaboradores percebem o próprio crescimento profissional, sentem-se mais competente e preparados para avançar nas atividades da organização (Kaabomeir et al., 2023; Lartey, 2021).

Integração social na organização. Uma cultura organizacional que promova integração social, unindo colaboração e compartilhamento de conhecimento estimula a competência (St-Onge & Beauchamp Legault, 2022) e influencia na forma como os trabalhadores se relacionam com colegas e superiores. Facilitar interações sociais positivas e formação de redes de apoio (Hainš & Bockaj, 2018; Lorincová et al., 2019) permite que os funcionários aprendam uns com os outros e desenvolvam as próprias habilidades de maneira rápida e construtiva (Ellardus Van Zyl et al., 2020).

Constitucionalismo. A promoção de um clima democrático (Roussillon Soyer et al., 2022), centrado no constitucionalismo, contribui para a integração com o ambiente de trabalho (Fernandes et al., 2022). A democracia organizacional refere-se

à participação contínua, ampla e institucionalizada dos funcionários (Svendsen & Jønsson, 2022). Nesse contexto, quando normas, direitos e deveres estão claros (Sabonete et al., 2021), os colaboradores sentem-se mais seguros para desenvolver projetos e alcançar objetivos, resultando em uma maior sensação de competência.

Trabalho e espaço total na vida. A experiência vivida na organização pode influenciar positiva ou negativamente as áreas pessoal e social dos funcionários (Sabonete et al., 2021). As atividades laborais devem se posicionar de maneira complementar às demais áreas da vida do colaborador (Mamaghaniyeh et al., 2019). O equilíbrio entre vidas pessoal e profissional costuma ser considerado como base para o bem-estar corporativo (Gagnano, Simbula, & Miglioretti, 2020). Esse equilíbrio permite melhor conciliação entre as exigências do trabalho e as necessidades pessoais, promovendo o gerenciamento mais assertivo de responsabilidades (Thilagavathy & Geetha, 2023) e a promoção da própria competência.

Relevância social da vida no trabalho. Contribuir significativamente para a sociedade por meio das atividades exercidas é um forte elemento de motivação intrínseca (Good et al., 2022; Martela et al., 2021). Funcionários que verdadeiramente entendem o propósito do trabalho tendem a desenvolver um sentimento mais profundo de competência (Papachristopoulos, Gradito Dubord, Jauvin, Forest, & Coulombe, 2023). Além disso, promover a relevância social, ao oferecer oportunidades para que as pessoas participem de projetos com impacto positivo na comunidade, pode aumentar tanto o desempenho quanto a percepção de significado do trabalho (Liao, Su, Ptashnik, & Nielsen, 2022).

4.2.2. AUTONOMIA

A autonomia está ligada ao controle sobre o comportamento e à liberdade de agir de acordo com as próprias convicções (St-Onge & Beauchamp Legault, 2022), sendo definida como a sensação de que as ações do indivíduo são originadas dos próprios interesses e valores (Pincus, 2023). No trabalho, pessoas que têm a oportunidade de exercer autonomia nas tarefas tendem a experimentar maior satisfação profissional, comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho (Deci & Ryan, 2000; Gajendran & Harrison, 2007; Kortsch, Rehwaldt, Schwake, & Licari, 2022). A autonomia é vista como um dos fatores mais significativos para a motivação no trabalho (Papadopoulou & Dimitriadis, 2019; Vo, Tuliao, & Chen, 2022).

Compensação justa e adequada. A remuneração geralmente é vista como fator estimulante ao comprometimento e à motivação (Adamska, 2019; Hainš & Bockaj, 2018; Kovačević et al., 2020). Uma compensação adequada pode proporcionar a sensação de segurança financeira, permitindo maior liberdade para tomar decisões relacionadas ao trabalho (St-Onge & Beauchamp Legault, 2022). No entanto, gestores devem estar atentos ao uso de recompensas externas, pois, de acordo com a TAD, caso seja a única razão de estímulo para o trabalho, acaba sendo percebida como forma de controle, podendo reduzir a motivação intrínseca (Deci & Ryan, 2000; Kuvaas, Buch, & Dysvik, 2020; Villalobos-Zúñiga & Cherubini, 2020). Entretanto, se bem aplicada, a remuneração pode ter efeitos estratégicos positivos na motivação (Cabanas et al., 2020; Lin et al., 2022).

Condições de trabalho seguras e saudáveis. Investir em medidas de segurança, ergonomia e saúde ocupacional protege os funcionários e permite que os

trabalhadores se sintam confortáveis e confiantes em exercer a autonomia nas tarefas diárias (Nikolova et al., 2023). Quando possuem a certeza que estão em um ambiente de trabalho estável e seguro, as pessoas tornam-se mais dispostas a trazer inovações em prol da organização e atuam de maneira autodeterminada para alcançar objetivos cada vez mais desafiadores (Omofowa et al., 2021; Walton, 1973).

Utilização e desenvolvimento de capacidades. Priorizar o desenvolvimento profissional estimula a autonomia dos colaboradores (Forner et al., 2020; Papachristopoulos et al., 2023). Funcionários que se sentem hábeis para executar as atividades diárias são capazes de tomar as próprias decisões de forma assertiva, reduzindo a dependência de colegas ou superiores. A completa utilização do conhecimento adquirido fortalece o senso de significado com o trabalho. Oferecer oportunidades para desenvolvimento e aplicação autônoma de habilidades pode aumentar significativamente a motivação e a satisfação no trabalho (Fortes et al., 2020; Jungert et al., 2021).

Oportunidades de crescimento contínuo e segurança. As sensações de segurança e estabilidade no trabalho são fundamentais para a prática da autonomia (Omofowa et al., 2021), pois estimulam comportamentos proativos que tornam os funcionários mais dedicados à trajetória profissional (Chang, & Wu, 2021). Adicionalmente, fornecer oportunidades claras de avanço na carreira permite que os trabalhadores planejem o próprio desenvolvimento e executem atividades de forma mais autônoma (Forner et al., 2020). Com um plano de carreira bem estruturado, o funcionário pode identificar conhecimentos, habilidades e aspirações, e seguir os passos necessários para alcançar cargos desejados (Lartey, 2021).

Integração social na organização. A promoção de uma cultura organizacional inclusiva e colaborativa é essencial para que os trabalhadores se sintam integrados com a equipe e com a organização (Lorincová et al., 2019; Villalobos-Zúñiga & Cherubini, 2020). A comunicação aberta, o trabalho em conjunto e a participação em grupos de interesse são ações que criam um ambiente onde a autonomia individual é valorizada e respeitada, e as mudanças organizacionais são melhor aceitas (Jungert et al., 2021). A interação social, em termos de necessidade individual de comunicação e colaboração, promove satisfação no trabalho (Hainš & Bockaj, 2018) e estimula a participação nos processos de tomada de decisão, aumentando a sensação de autonomia dos colaboradores.

Constitucionalismo. Ao envolver os funcionários nas decisões que afetam o trabalho, as organizações promovem pertencimento e motivação. Nesse sentido, adotar práticas de gestão participativa e grupos de melhoria contínua permite que os trabalhadores contribuam ativamente para a tomada de decisões e sintam-se mais autônomos e criativos em relação ao trabalho (Forner et al., 2020; Papachristopoulos et al., 2023; Svendsen & Jønsson, 2022). O estabelecimento claro de normas, direitos e deveres possibilita que as pessoas se sintam seguras para apresentar certo grau de autonomia nas atividades que executam. O respeito à privacidade também influencia na autonomia ao proteger a integridade individual e proporcionar espaço e liberdade para as decisões dos colaboradores.

Trabalho e espaço total na vida. Políticas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, que envolvam flexibilidade no trabalho, permitem que os funcionários gerenciem as responsabilidades que lhes cabem de forma autônoma (Thilagavathy & Geetha, 2023). Oferecer arranjos flexíveis demonstra o reconhecimento da

importância da autonomia na gestão do tempo e das prioridades pessoais. Essa flexibilidade estimula os colaboradores a manterem o interesse nas atividades por mais tempo (St-Onge & Beauchamp Legault, 2022), uma vez que gera o senso de controle sem comprometimento do trabalho.

Relevância social da vida no trabalho. Proporcionar aos trabalhadores oportunidades de contribuir para objetivos significativos e alinhados com valores pessoais aumenta o senso de propósito e a motivação intrínseca (Liao et al., 2022; Papachristopoulos et al., 2023). O envolvimento em projetos com impacto social positivo e a participação em iniciativas de responsabilidade social corporativa fortalecem a autonomia por meio da conexão de atividades laborais a causas que os funcionários consideram relevantes (Good et al., 2022). Um trabalho significativo é importante para satisfação, bem-estar, engajamento e comprometimento no trabalho, e compreender os fatores que geram essa experiência é fundamental para promover motivação (Martela et al., 2021; Oliveira & Estivaleta, 2019).

4.2.3. RELACIONAMENTO

Esta necessidade básica refere-se à aspiração humana inata de estabelecer e manter conexões significativas com outras pessoas (Deci & Ryan, 2000; Duarte, 2022). Envolve o desejo de pertencer a um grupo e de ter reciprocidade, apoio e compreensão a partir de outros indivíduos (St-Onge & Beauchamp Legault, 2022). Esse aspecto da TAD reconhece a importância dos vínculos interpessoais para os crescimentos pessoal e profissional (Villalobos-Zúñiga & Cherubini, 2020). Relações interpessoais saudáveis são associadas a níveis mais baixos de estresse, ansiedade

e depressão, além de promoverem sensações de segurança e pertencimento (Deci & Ryan, 2000; Peters et al., 2018).

Compensação justa e adequada. A sensação de satisfação com o trabalho, gerada pelo pagamento, pode incentivar relações interpessoais (Cabanas et al., 2020). O sentimento de equidade financeira interna influencia relacionamentos positivos no local de trabalho (Pinho et al., 2018; Roussillon Soyer et al., 2022). Quando os funcionários se sentem valorizados por meio de uma remuneração justa, promove-se uma cultura de respeito e cooperação entre os colegas. Todavia, pesquisas têm revelado que, em comparação com recompensas monetárias, gestores podem ter resultados superiores e sustentáveis ao adotar abordagens interpessoais e criar um clima positivo na equipe para promover motivação (Deci & Ryan, 2000; Fernandes et al., 2022; Forner et al., 2020). Entretanto, se estrategicamente aplicado, o sistema de recompensa financeira é capaz de trazer resultados sinérgicos.

Condições de trabalho seguras e saudáveis. As condições de trabalho são fatores motivacionais nucleares (Fernandes et al., 2022; Hainš & Bockaj, 2018). Ao garantir saúde e segurança das pessoas, as organizações criam um ambiente onde os trabalhadores se sentem mais confortáveis e propensos a se relacionarem de maneira colaborativa, incluindo apoio emocional entre colegas, cooperação em equipe e comunicação aberta (Omofowa et al., 2021). O próprio relacionamento com a gestão é negativamente impactado quando colaboradores percebem insegurança no ambiente. Quando o relacionamento com a organização é satisfatório, os funcionários tendem a retribuir com comportamentos positivos no trabalho (Nikolova et al., 2023).

Utilização e desenvolvimento de capacidades. Ao trabalharem em projetos desafiadores e estimulantes juntos, fazendo uso das próprias habilidades (George & K.A., 2018), os colegas têm a oportunidade de se envolverem, aprenderem uns com os outros e construir relacionamentos baseados na confiança e no respeito mútuos. Desenvolver habilidades em um ambiente socialmente enriquecido possibilita que as pessoas alcancem um maior senso de competência (Jungert et al., 2018; Lorincová et al., 2019) e fortaleçam laços interpessoais. O compartilhamento de experiências e a colaboração mútua promovem o aprendizado e o crescimento pessoal, além de satisfazer a necessidade de relacionamento ao proporcionar conexões interpessoais significativas (Villalobos-Zúñiga & Cherubini, 2020).

Oportunidades de crescimento contínuo e segurança. A satisfação no trabalho está positivamente relacionada ao desenvolvimento (Hainš & Bockaj, 2018), ao passo que atrasos nas progressões de carreira são substanciais desmotivadores (Fernandes et al., 2022). Um ambiente onde os trabalhadores se sintam apoiados e encorajados a buscar novas responsabilidades e oportunidades de avanço promove senso de segurança e confiança no futuro (George & K.A., 2018). Oferecer possibilidades de crescimento profissional pode fortalecer os relacionamentos no local de trabalho, de maneira que um clima organizacional comunitário é gerado entre os colegas.

Integração social na organização. Um ambiente inclusivo e acolhedor, onde os trabalhadores sintam-se conectados e aceitos pelos colegas, contribui para sensação de pertencimento, identidade organizacional e experiências afetivas positivas (Ellardus Van Zyl et al., 2020; Peters et al., 2018). Promover a integração é essencial para construir relacionamentos sólidos que possibilitem o alcance de metas

personais e organizacionais (Fortes et al., 2020). As habilidades de comunicação e colaboração entre os funcionários correlacionam-se à capacidade de apoiar as necessidades uns dos outros (Forner et al., 2020). As pessoas gostam de trabalhar em um ambiente amigável e com confiança mútua (Hainš & Bockaj, 2018), sendo que a falta de comunicação entre colegas pode promover um local de trabalho indesejado e afetar a motivação (Fernandes et al., 2022).

Constitucionalismo. A cultura organizacional democrática e participativa, na qual os trabalhadores sintam-se confortáveis para expressar opiniões e contribuir para a tomada de decisões, promove senso de pertencimento com os objetivos organizacionais (Svendsen & Jønsson, 2022). Ao envolver os funcionários e valorizar as contribuições que partem dos mesmos, as organizações demonstram respeito pelos membros e promovem colaboração e engajamento (Papachristopoulos et al., 2023). O suporte e a justiça organizacionais (Piotrowski, Rawat, & Boe, 2021) caracterizam-se como fatores que favorecem relações interpessoais.

Trabalho e espaço total de vida. Promover o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal pode fortalecer os relacionamentos, pois possibilita emoções positivas e felicidade no trabalho (Kortsch et al., 2022). Ao reconhecer e apoiar responsabilidades e interesses pessoais dos funcionários fora do ambiente laboral, as organizações demonstram preocupação com o bem-estar global dos membros, contribuindo para relacionamentos mais positivos entre gestores e os demais funcionários. Além disso, fatores como afastamento do convívio com familiares e amigos podem causar custos psicológicos e sociais (Fortes et al., 2020; Gragnano et al., 2020; Walton, 1973). O equilíbrio entre as necessidades dos funcionários e as demandas da organização está

intimamente ligado aos relacionamentos dentro e fora do ambiente de trabalho (Thilagavathy & Geetha, 2023).

Relevância social da vida no trabalho. Criar um ambiente onde os funcionários sintam que o trabalho tem um propósito e contribui para um objetivo maior (Papachristopoulos et al., 2023) fortalece os relacionamentos. Colegas que compartilham uma visão comum e se sentem conectados por meio de objetivos compartilhados apresentam senso de comunidade e colaboração dentro da organização. Pessoas também são movidas por responsabilidade social, identificando-se com a necessidade dos outros e gerando consequentes como identificação organizacional, engajamento, desempenho e compartilhamento de conhecimento (Fernandes et al., 2022; Oliveira & Estivaleta, 2019). As pessoas procuram identificar-se com grupos que contribuem positivamente para a própria autoestima (Svendsen & Jønsson, 2022) e para a identificação de um trabalho significativo (Martela et al., 2021).

4.3. IMPLICAÇÕES, POSSIBILIDADES E LIMITAÇÕES

A presente pesquisa contribui para a literatura sobre motivação no trabalho ao integrar a TAD e a QVT de Walton, oferecendo uma nova perspectiva teórica que conecta as necessidades psicológicas básicas com as dimensões da QVT. Este estudo reforça a importância de uma abordagem holística para entender a motivação dos funcionários. Para os gestores, o trabalho oferece orientações sobre como melhorar a QVT e, conseqüentemente, a motivação intrínseca dos funcionários. Implementar ações que promovam a autonomia, competência e relacionamentos

positivos pode resultar em um ambiente de trabalho mais produtivo. Nesse sentido, aprimorar a QVT e a motivação dos funcionários não beneficia apenas as organizações, mas também a sociedade como um todo, uma vez que pessoas mais satisfeitas e motivadas tendem a ser mais engajadas e a contribuir positivamente para a excelência dos serviços prestados.

Apesar dos avanços teóricos explorados, ainda há desafios significativos na implementação dessas abordagens de forma eficaz nas organizações. A implementação dos conceitos de TAD e QVT requer uma adaptação cuidadosa às necessidades específicas de cada ambiente laboral. Futuros estudos devem se concentrar em explorar formas de integrar essas teorias de maneira prática, considerando as variáveis culturais e contextuais que podem influenciar a motivação e o bem-estar no trabalho. Assim, as organizações poderão não apenas reter o engajamento das pessoas e aumentar a produtividade, mas também criar um ambiente de trabalho que valorize e motive os colaboradores de forma sustentável.

5. CONCLUSÃO

A integração entre a Teoria da Autodeterminação e o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton proporciona uma visão abrangente e enriquecedora dos fatores que moldam a motivação e o desempenho dos colaboradores. Este estudo trouxe uma abordagem pouco difundida na literatura e revelou que a combinação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento, conforme enfatizado pela TAD, com as dimensões centrais da QVT de Walton, como compensação justa, constitucionalismo e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, é

capaz de fomentar a motivação intrínseca dos funcionários. A aplicação conjunta desses elementos melhora a satisfação e o bem-estar dos colaboradores, contribui para um desempenho organizacional mais elevado e proporciona um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Assim, a integração desses modelos oferece uma compreensão holística para otimizar tanto a experiência do colaborador quanto os resultados organizacionais, destacando a importância de considerar múltiplas dimensões no desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão e de qualidade de vida no trabalho.

REFERÊNCIAS

- Abdullah, N. A. C., Zakaria, N., & Zahoor, N. (2021). Developments in Quality of Work-Life research and directions for future research. *SAGE Open*, 11(4), 1–18. <https://doi.org/10.1177/21582440211059177>
- Abebe, A., & Assemie, A. (2023). Quality of work life and organizational commitment of the academic staff in Ethiopian universities Work-life balance work environment opportunity for growth organizational commitment structural equation model. *Heliyon*, 9, 15139. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15139>
- Adamska, H. (2019). Assessment of the company's motivation system in the employees' perception – case study. *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*, 191(1), 97–106. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.2401>
- Alsuwailam, M. (2023). Sustaining work–home enrichment experience in the academic sector: The role of intrinsic versus extrinsic motivations. *Sustainability*, 15(7), 6145–6159. <https://doi.org/10.3390/su15076145>
- Aminudin Hadi, M., Wibowo, A., Edy Wibowo, A., Jalil, M., & Waskito Adi, T. (2022). The influence of work discipline, Quality of work life (QWL) and work environment on work motivation and its impact on the performance of MSME employees in Pasuruan Regency. *Enrichment: Journal of Management*, 12(4), 2792–2803.

- Aparecida, C., & Ferreira, A. (2016). Percepção da motivação e satisfação no trabalho pelos trabalhadores de uma instituição psiquiátrica no Brasil. *Revista Capital Científico-Eletrônica*, 14(2).
- Bogossian, T. (2022). Quality of Life at Work in the period of the Covid-19 pandemic. *Journal of Medical & Clinical Nursing*, 3(1), 1–5. [https://doi.org/10.47363/JMCN/2022\(3\)139](https://doi.org/10.47363/JMCN/2022(3)139)
- Cabanas, S., Proença, T., & Carozzo-Todaro, M. (2020). Pay for Individual Performance: Aiding or harming sustainable intrinsic motivation? *Sustainability*, 12(16), 6322. <https://doi.org/10.3390/su12166322>
- Carvalho, J. N. F. de, & Silva, A. de S. (2019). Motivação no Setor Público como ferramenta estratégica de gestão: Desafios e reflexões. *Revista Gestão & Políticas Públicas*, 9(2), 306–321. <https://doi.org/10.11606/rgpp.v9i2.157837>
- Chang, P.-C., Rui, H., & Wu, T. (2021). Job autonomy and career commitment: A moderated mediation model of job crafting and sense of calling. *SAGE Open*, 11(1), 1–11. <https://doi.org/10.1177/21582440211004167>
- Chen, C., Zhang, J., & Gilal, F. G. (2019). Composition of motivation profiles at work using latent analysis: Theory and evidence. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 12, 811–824. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S210830>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Duarte, R. (2022). Fatores motivacionais dos voluntários do projeto de 6 de Março: Uma análise sob a ótica da Teoria da Autodeterminação [Monografia]. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE.
- Ellardus Van Zyl, L., del Mar Molero, M., Van Der Meij, L., Mao, J.-Y., J-y, M., Xiao, J., Quan, J., & Qing, T. (2020). Relationally charged: How and when workplace friendship facilitates employee interpersonal citizenship. *Frontiers in Psychology*, 11(190), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00190>
- Endayani, F., Musadieg, M. A., & Afrianty, T. W. (2018). The effect of Quality of Work-Life and motivation on employee engagement with job satisfaction as an intervening

variable. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 74(2), 108–114. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-02.12>

- Fatai, A. G. (2018). Between needs and motivation policies in explaining employees' behaviours and productivity in Osun State Civil Service, Nigeria. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 5(2), 171–184. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v5i2p171>
- Fernandes, A., Santinha, G., & Forte, T. (2022). Public Service Motivation and determining factors to attract and retain health professionals in the Public Sector: A systematic review. *Behavioral Sciences*, 12(95), 1–27. <https://doi.org/10.3390/bs12040095>
- Fernandez-Aviles, D., De Antonio, A., & Villalba-Mora, E. (2020). A systematic mapping study on the use of motivational theories in the design of motivational software. *IEEE Access*, 8, 176840–176863. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3018258>
- Forner, V. W., Jones, M., Berry, Y., & Eidenfalk, J. (2020a). Motivating workers: How leaders apply self-determination theory in organizations. *Organization Management Journal*, 18(2), 76–94. <https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2020-0891>
- Fortes, C. dos R., Wegner, R. da S., Rossato, V. P., Malheiros, M. B., Tontini, J., Silva, T. S. da, & Cardoso, M. N. (2020). Uma análise da qualidade de vida no trabalho de colaboradores de uma cooperativa de crédito. *Research, Society and Development*, 9(7), e665974733. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4733>
- Freitas, A., & de Souza, R. (2009). Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas. *Sistemas & Gestão*, 4(2), 136–154. <https://doi.org/10.7177/sg.2009.v4.n2.a4>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- George, E., & K.A., Z. (2018). An overview of employee empowerment. Em *Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector* (p. 21–46). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94259-9_2

- Gonçalves, B. (2023). *Motivação organizacional: Análise da gestão do sistema de recompensas e satisfação no trabalho* [Monografia]. Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralphi Biaias.
- Good, V., Hughes, D. E., & Wang, H. (2022). More than money: Establishing the importance of a sense of purpose for salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(2), 272–295. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00795-x>
- Gragnano, A., Simbula, S., & Miglioretti, M. (2020). Work–Life Balance: Weighing the Importance of Work–Family and Work–Health Balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 907. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030907>
- Hainš, V. V., & Bockaj, J. (2018). Employee perception of financial and non-financial reward as elements of job performance evaluation. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 4(2). <https://doi.org/10.20469/ijbas.4.10002-2>
- Jayakumar, Dr. A., & Kalaiselvi, K. (2012). Quality of Work Life - An overview. *IRJC International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 1(10), 140–151. www.indianresearchjournals.com
- Jungert, T., Schattke, K., Félix, |, Proulx, A., Taylor, G., & Koestner, | Richard. (2021). Whose autonomy support is more effective? Managers' or Co-Workers'? An experimental comparison of source and occupational context on intrinsic motivation. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 38, 209–223. <https://doi.org/10.1002/cjas.1598>
- Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B., & Osterman, U. (2018). How colleagues can support each other's needs and motivation: An intervention on employee work motivation. *Applied Psychology*, 67(1), 3–29. <https://doi.org/10.1111/apps.12110>
- Kaabomeir, N., Mazhari, K., Arshadi, N., & Karami, M. (2023). How supervisors can support employees' needs and motivation? An experimental study based on SDT. *Current Psychology*, 42(20), 17206–17218. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02922-5>
- Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for Public Sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(3), 984–996. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0002-2337-5775>
- Kortsch, T., Rehwaldt, R., Schwake, M. E., & Licari, C. (2022). Does remote work make people happy? Effects of flexibilization of work location and working hours on

- happiness at work and affective commitment in the German Banking Sector. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9117. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159117>
- Kotera, Y., Aledah, M., Rushforth, A., Otoo, N., Colman, R., & Taylor, E. (2022). A shorter form of the work extrinsic and intrinsic motivation scale: Construction and Factorial Validation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 13864. <https://doi.org/10.3390/ijerph192113864>
- Kovačević, M., Blagojević, S., & Kuzmanović, B. (2020). Sustainability of the motivation policy model for employees in state administration. *Sustainability*, 12(19), 7974–8003. <https://doi.org/10.3390/su12197974>
- Koziol, L., & Koziol, M. (2020). The concept of the trichotomy of motivating factors in the workplace. *Central European Journal of Operations Research*, 28(2), 707–715. <https://doi.org/10.1007/s10100-019-00658-5>
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020). Individual variable pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 44(4), 525–533. <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09828-4>
- Lartey, F. M. (2021). Impact of career planning, employee autonomy, and manager recognition on employee engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 09(02), 135–158. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.92010>
- Liao, H., Su, R., Ptashnik, T., & Nielsen, J. (2022). Feeling good, doing good, and getting ahead: A meta-analytic investigation of the outcomes of prosocial motivation at work. *Psychological Bulletin*, 148(3–4), 158–198. <https://doi.org/10.1037/bul0000362>
- Lin, C. (Veronica), Shipton, H., Teng, W., Kitt, A., Do, H., & Chadwick, C. (2022). Sparking creativity using extrinsic rewards: A self-determination theory perspective. *Human Resource Management*, 61(6), 723–735. <https://doi.org/10.1002/hrm.22128>
- Liu, Y., He, Y., & Cao, R. (2023). Does Person–Organization value fit affect job performance of post-90s employees in China? A moderated mediation model based on Self-Determination Theory. *Sustainability*, 15(3), 1931. <https://doi.org/10.3390/su15031931>
- Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., Hitka, M., & Lipoldová, M. (2019). Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes. *Sustainability*, 11(13), 3509–3524. <https://doi.org/10.3390/su11133509>

- Mamaghaniyeh, M., Sadeghi, M., & Amani, S. (2019). The quality of working life among employees. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 4(3), 213–222. <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2019.03.06>
- Martela, F., Gómez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D., & Espejo, A. (2021). What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103631. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2021.103631>
- Mesquita, R. F. de, Ávila, A. P. H. L., Matos, F. R. N., & Mesquita Júnior, P. J. de. (2018). As dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho em empresas privadas. *Exacta*, 16(1). <https://doi.org/10.5585/exactaep.v16n1.6927>
- Molines, M., Mifsud, M., El Akremi, A., & Perrier, A. (2022). Motivated to serve: A regulatory perspective on public service motivation and organizational citizenship behavior. *Public Administration Review*, 82(1), 102–116. <https://doi.org/10.1111/puar.13445>
- Nguyen, N.-T., & Pham, L.-H.-T. (2020). How to motivate employees? Special case of millennial generation in Vietnam. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55(2). <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.55.2.40>
- Nikolova, I., Caniëls, M. C., & Sverke, M. (2023). Qualitative job insecurity and extra-role behaviours: The moderating role of work motivation and perceived investment in employee development. *Economic and Industrial Democracy*, 44(2), 547–572. <https://doi.org/10.1177/0143831X221081167>
- Oliveira, J. M. de, & Estivalete, V. de F. B. (2019). Consequentes de motivação do Serviço Público: Proposição de um framework de análise em organizações públicas brasileiras. *Administração Pública e Gestão Social*, 1–17. <https://doi.org/10.21118/apgs.v4i11.6300>
- Omofowa, S., Akhidue-Ogogo, R. O., Nwachukwu, C., & Lam, T. (2021). Best practices for employees' workplace health and safety mediating role of organizational culture. *Proceedings of the First International Conference on Computing, Communication and Control System, I3CAC 2021, 7-8 June 2021, Bharath University, Chennai, India*. <https://doi.org/10.4108/eai.7-6-2021.2308606>
- Papachristopoulos, K., Gradito Dubord, M.-A., Jauvin, F., Forest, J., & Coulombe, P. (2023). Positive impact, creativity, and innovative behavior at work: The mediating role

of basic needs satisfaction. *Behavioral Sciences*, 13(12), 984.
<https://doi.org/10.3390/bs13120984>

Papadopoulou, M. I., & Dimitriadis, E. D. (2019). Factors affecting motivation in the Public Sector under the context of Self-Determination Theory and Public Service Motivation: The case of the Hellenic Agricultural Insurance Organization (H.A.I.O.). *Em International Journal of Economics and Business Administration: Vol. VII (Número 4)*.
www.icabe.gr

Pereira, A., Da Silva, L., & Durão, M. (2024). Motivação e satisfação no trabalho: Teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. *Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), e515368. <https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.5368>

Pereira, M. N., & Trevelin, A. T. C. (2020). Qualidade de vida no trabalho: A importância das pessoas nas organizações. *Revista Interface Tecnológica*, 17(1), 219–231.
<https://doi.org/10.31510/infa.v17i1.716>

Peters, D., Calvo, R. A., & Ryan, R. M. (2018). Designing for motivation, engagement and wellbeing in digital experience. *Frontiers in Psychology*, 9.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00797>

Pincus, J. D. (2023). Employee engagement as human motivation: Implications for theory, methods, and practice. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 57(4), 1223–1255. <https://doi.org/10.1007/s12124-022-09737-w>

Pinho, M. G. de, Baidya, T. K. N., Dalbem, M. C., & Salvino, E. H. de S. (2018). A política de recompensa e promoção influencia a motivação do trabalhador? *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 17(3), 395–409.
<https://doi.org/10.21529/RECADM.2018016>

Piotrowski, A., Rawat, S., & Boe, O. (2021). Effects of Organizational Support and Organizational Justice on Police Officers' Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.642155>

Prysmakova, P., & Vandenabeele, W. (2020). Enjoying police duties: Public Service Motivation and job satisfaction. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 35(3), 304–317. <https://doi.org/10.1007/s11896-019-09324-7>

Rahaman, Md. A., Ali, Md. J., WafikK, H. M. A., Mamoon, Z. R., & Islam, Md. M. (2020). What factors do motivate employees at the workplace? Evidence from service

organizations. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 515–521. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.515>

Ramírez Molina, R. I., Sukier, H. B., Monsalve Castro, L. C., & Lay Raby, N. D. (2022). People Management model from a sustainable approach: Theories and reflections. *Procedia Computer Science*, 198, 596–601. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.292>

Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)

Roussillon Soyer, C., Balkin, D. B., & Fall, A. (2022). Unpacking the effect of autonomous motivation on workplace performance: Engagement and distributive justice matter! *European Management Review*, 19(1), 138–153. <https://doi.org/10.1111/emre.12476>

Sabonete, S. A., Lopes, H. S. C., Rosado, D. P., & Reis, J. C. G. dos. (2021b). Quality of Work Life according to Walton's model: Case study of the Higher Institute of Defense Studies of Mozambique. *Social Sciences*, 10(7), 244–258. <https://doi.org/10.3390/socsci10070244>

Santos, W. F. dos, Silva, L. C., Oliveira, M. De, Sodr e, L. F., Pel uzio, J. M., Silva, A. F. da, Silva, Z. D. da, Sodr e, G. F., Ferreira Junior, O. J., & Borges, T. A. da S. L. (2020). Evaluation of Quality of Life at Work in a Third-Party Company. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 7(9), 510–518. <https://doi.org/10.22161/ijaers.79.59>

Sholihah, H. (2017). Motivating english teachers based on the Basic Needs Theory and an Expectancy Theory. *EduLite: Journal of English Education, Literature and Culture*, 2(2), 405. <https://doi.org/10.30659/e.2.2.405-414>

Silva, G. P. da, & Rossini, C. de O. (2021). A utiliza o das teorias motivacionais por pesquisadores organizacionais no Brasil: Estudo de 2010 a 2020. *Entrepreneurship*, 5(2), 36–55. <https://doi.org/10.6008/cbpc2595-4318.2021.002.0004>

Silva Neto, E. M. da, Pedroso, B., & Freitas Júnior, M. A. de. (2023). A influência da teoria de Walton em pesquisas sobre qualidade de vida no trabalho: uma análise nas bases de dados Scopus e Web of Science (2016-2020). *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(12), 21861–21885. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i12.1359>

- Siqueira, J. G., Tannhauser, C. L., Biegelmeyer, U. H., Camargo, M. E., Rech, M., Pozzo, D. N., & Craco, T. (2021). Qualidade de vida no trabalho sob a luz do modelo de Walton. *Revista Destaques Acadêmicos*, 13(1). <https://doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v13i1a2021.2830>
- Slemp, G. R., Lee, M. A., & Mossman, L. H. (2021). Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with recommendations for research and practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 427–457. <https://doi.org/10.1111/joop.12338>
- Sousa Santos, L. de, Valdivino Rocha Lima, F., & Carvalho da Silva, F. (2021). Qualidade de Vida no Trabalho em uma loja de departamentos: Uma análise baseada no modelo de Walton. *Revista FSA*, 18(8), 67–86. <https://doi.org/10.12819/2021.18.8>
- St-Onge, S., & Beauchamp Legault, M.-È. (2022). What can motivate me to keep working? Analysis of older finance professionals' discourse using Self-Determination Theory. *Sustainability*, 14(1), 484–500. <https://doi.org/10.3390/su14010484>
- Susanto, P. C., Syailendra, S., & Suryawan, R. F. (2023). Determination of motivation and performance: analysis of job satisfaction, employee engagement and leadership. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 59–68. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2135>
- Svendsen, M., & Jønsson, T. F. (2022). Organizational democracy and meaningful work: The mediating role of employees corporate social responsibility perceptions. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.946656/FULL>
- Thilagavathy, S., & Geetha, S. (2023). Work-life balance-a systematic review. *Journal of Management*, 20(2), 258–276. <https://doi.org/10.1108/XJM-10-2020-0186>
- Timossi, L., Pedroso, B., Pilatti, L. A., & De Francisco, A. C. (2009). Adaptação do modelo de Walton para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista da Educação Física/UEM*, 20(3). <https://doi.org/10.4025/reveducfis.v20i3.5780>
- Toscano-del Cairo, C. A., Vesga-Rodríguez, J. J., & Avendaño-Prieto, B. L. (2020). Calidad de vida en el trabajo y su relación con el engagement. *Acta Colombiana de Psicología*, 23(1), 128–137. <https://doi.org/10.14718/ACP.2020.23.1.7>
- Uka, A., & Prendi, A. (2021). Motivation as an indicator of performance and productivity from the perspective of employees. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 16(3), 268–285. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2021-0016>

- Villalobos-Zúñiga, G., & Cherubini, M. (2020). Apps that motivate: A taxonomy of app features based on Self-Determination Theory. *International Journal of Human-Computer Studies*, 140, 102449. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2020.102449>
- Vo, T. T. D., Tulliao, K. V., & Chen, C.-W. (2022). Work motivation: The roles of individual needs and social conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), 49. <https://doi.org/10.3390/bs12020049>
- Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11–21.
- Wardani, L. M. I., & Anwar, M. S. (2019). The role of quality of work life as mediator: Psychological capital and work engagement. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(6), 447–463. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7670>
- Xu, C. (2022). Work motivation in the public service: A scale development based on the Self-Determination Theory. *SAGE Open*, 12(2), 215824402210912. <https://doi.org/10.1177/21582440221091263>
- Zheng, Y., Janiszewski, C., & Schreier, M. (2022). Exploring the Origins of intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*. <https://doi.org/10.1007/s11031-022-09969-8>
- Zonatto, V. C. da S., Silva, A. Da, & Gonçalves, M. (2018). Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 169. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>

**CAPÍTULO 5 – OPERAÇÃO ESTABELECEDORA APLICADA À
MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS NO SERVIÇO PÚBLICO**

Artigo submetido à Revista de Carreiras e Pessoas, em 12 de agosto de 2024.

OPERAÇÃO ESTABELECEDORA APLICADA À MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS NO SERVIÇO PÚBLICO

ESTABLISHING OPERATION APPLIED TO EMPLOYEE MOTIVATION IN THE PUBLIC SERVICE

OPERACIÓN ESTABLECEDORA APLICADA A LA MOTIVACIÓN DE EMPLEADOS EN EL SERVICIO PÚBLICO

Resumo

Este artigo explora a motivação dos funcionários públicos, comparando-a ao setor privado e propondo estratégias motivacionais integradas às operações estabelecidas. Identifica desafios como burocracia e falta de flexibilidade, além de discutir fatores motivacionais intrínsecos e extrínsecos, como ambientes participativos e sistemas de reconhecimento. O conceito de operação estabelecida é apresentado como ferramenta para influenciar colaboradores, utilizando reforçadores positivos do comportamento. Conclui-se que, apesar das dificuldades, é possível promover motivação no serviço público, destacando a importância de mais estudos empíricos e a relevância do tema para gestores.

Palavras-chave: motivação; serviço público; operação estabelecida.

Abstract

This article explores the motivation of public employees, comparing it to the private sector and proposing motivational strategies integrated with establishing operations. It identifies challenges such as bureaucracy and lack of flexibility, while also discussing intrinsic and extrinsic motivational factors, such as participatory environments and recognition systems. The concept of establishing operations is presented as a tool to influence employees by using positive behavioral reinforcers. It concludes that despite the difficulties, it is possible to promote motivation in the public sector, highlighting the importance of further empirical studies and the relevance of the topic for managers.

Keywords: motivation; public service; establishing operation.

Resumen

Este artículo explora la motivación de los empleados públicos, comparándola con el sector privado y proponiendo estrategias motivacionales integradas a las operaciones establecedoras. Identifica desafíos como la burocracia y la falta de flexibilidad, además de discutir factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos, como ambientes participativos y sistemas de reconocimiento. El concepto de operación establecedora se presenta como una herramienta para influir en los colaboradores, utilizando reforzadores positivos del comportamiento. Se concluye que, a pesar de las dificultades, es posible promover la motivación en el servicio público, destacando la importancia de más estudios empíricos y la relevancia del tema para los gestores.

Palabras clave: motivación; servicio público; establecimiento de operacion.

1. Introdução

Atualmente, não mais se discute a relevância dos funcionários como ativos em organizações, sejam elas públicas ou privadas. A preocupação com as condições e necessidades das pessoas tornou-se essencial (Kaabomeir, Mazhari, Arshadi, & Karami, 2023; Kalogiannidis, 2021; Susanto, Syailendra, & Suryawan, 2023). A motivação desses colaboradores possui um importante papel na satisfação com o trabalho e na produtividade, estando intimamente ligada ao desempenho e aos resultados organizacionais (Fajarini, Tweneboah, Sampath, Yadav, & Sood, 2023; Hemakumara, 2020; Honig, 2021; Kalaivani & Venkatachalam, 2024; Ogunmakin & Adetunji, 2023). Nesse sentido, a gestão da motivação pode criar recursos corporativos fundamentais para a sustentabilidade institucional (Kovačević, Blagojević, & Kuzmanović, 2020) e promover esse conceito no ambiente de trabalho deve ser uma estratégia acrescentada, pelos gestores, às práticas laborais (Rahaman, Ali, WafikK, Mamoon, & Islam, 2020).

No contexto do serviço público, existem muitas incertezas e problemáticas relacionadas à motivação (Shaikh & Siddiqui, 2019). Embora seja amplamente reconhecido que trabalhadores motivados são necessários para o bom funcionamento das instituições públicas (Molines, Mifsud, Akremi, & Perrier, 2022; Vandenabeele & Schott, 2020), a complexidade dos processos burocráticos, a cultura organizacional incongruente, as práticas inadequadas de gestão de pessoas e as limitações

financeiras e regulatórias podem tornar a promoção da motivação uma tarefa desafiadora (Anh, 2020; Haider, Bao, Larsen, & Draz, 2019; Jin, McDonald, Park, & Trevor Yu, 2019). Além disso, a estrutura funcional estabelecida por lei dificulta mudanças radicais ou a curto prazo (Telles & Andrade, 2021). De toda a forma, é importante salientar que a motivação no setor público não é uma meta inatingível e existem soluções que englobam fatores diversos, possibilitando superar esses obstáculos (Honig, 2021; Ogunmakin & Adetunji, 2023).

É, nesse ensejo, que o conceito de operação estabelecidora (OE) pode ser aplicado. Essa abordagem destaca a importância de certas condições antecedentes para a motivação e o comportamento desejado (Edwards & Poling, 2020; Miguel, 2000). Uma OE é um evento ambiental que altera o valor de um elemento de reforço ou de punição do comportamento, elevando ou reduzindo as chances e a frequência de o mesmo ocorrer. Em outros termos, essa operação altera momentaneamente a probabilidade de o comportamento acontecer, porque muda a efetividade das consequências associadas a ele (Cunha & Isidro-Marinho, 2004; Marques, 2018; Pawar, Fagerstrøm, Sigurdsson, & Arntzen, 2023). Nas organizações, as operações estabelecidoras (OEs) podem ser utilizadas na gestão motivacional. Ao identificar e implementar eventos que, por exemplo, agreguem mais valor a elogios, salários ou promoções, os gestores podem influenciar positivamente o comportamento dos funcionários (Costa, 2007).

A presente pesquisa busca não apenas explorar quais são os desafios e as possibilidades de promover motivação no serviço público, mas também integrar o conceito de OE como uma ferramenta para alcançar esse objetivo. Ao reconhecer as dificuldades existentes e identificar estratégias viáveis para a administração pública, por meio da análise de estudos de caso e revisões da literatura, espera-se fornecer esclarecimentos valiosos para gestores e formuladores de políticas interessados em implementar um ambiente de trabalho mais motivador. Dessa forma, o intuito deste artigo é contribuir tanto para o conhecimento teórico quanto para o campo prático, oferecendo abordagens de gestão motivacional para melhorar o desempenho das organizações. Ainda nesse sentido, o trabalho visa confirmar a hipótese de que, mesmo com barreiras, é possível estimular a motivação de colaboradores do setor público.

Existe uma lacuna significativa na literatura referente à aplicação de motivadores para funcionários públicos em comparação com a esfera privada (Lapuente & Van De Walle, 2020; Manukyan, 2019; Reis & Oliveira Gomes, 2021). Mais pesquisas sobre motivação no serviço público são necessárias (Prysmakova & Vandenabeele, 2020; Shaikh & Siddiqui, 2019; Vandenabeele & Schott, 2020), de maneira que essa temática não está totalmente integrada às práticas de gestão de recursos humanos em organizações desse setor (Papadopoulou & Dimitriadis, 2019). O menor número de estudos reflete a insuficiente dedicação fornecida ao potencial da motivação no âmbito público. A partir de então, este trabalho destaca-se por explorar as particularidades enfrentadas por essas instituições, diferenciando-se pela abordagem abrangente e integrada com as OEs, um conceito que precisa de maior atenção por parte de estudiosos, inclusive no campo do trabalho (Miguel, 2000; Olson, Laraway, & Austin, 2001).

Este artigo está estruturado da seguinte forma: após a introdução, tem-se uma revisão literária que se divide em duas partes, sendo que a primeira apresentará a contextualização sobre motivação no serviço público e elencará considerações de pesquisas científicas que abordaram esse tema. A segunda parte fará exposições relacionadas às OEs, abrangendo o próprio conceito, a relação com a motivação no trabalho e algumas pesquisas referentes ao assunto. Em seguida, no método, os procedimentos adotados para realizar este trabalho serão detalhados. Na seção de resultados e discussão, os dados obtidos serão apresentados com fins de tecer uma abordagem sobre os desafios e as possibilidades de promover motivação de funcionários públicos, incluindo a aplicação de OEs como uma ferramenta estratégica de motivação. Ao fim, serão apresentadas limitações da própria pesquisa e possibilidades para futuros estudos no campo da motivação, além das principais conclusões do estudo.

2. Revisão literária

2.1 A motivação no trabalho no contexto do serviço público

A motivação é conceituada como um processo interno que energiza, direciona e mantém o comportamento humano para metas específicas, fornecendo uma força

propulsora para a realização de tarefas e a consecução de resultados (Kovačević et al., 2020; Ogunmakin & Adetunji, 2023; Papadopoulou & Dimitriadis, 2019; Schmid & Dowling, 2022). Sendo assim, a motivação no trabalho tornou-se um tema central na gestão de recursos humanos (Rahaman et al., 2020), caracterizando-se como um catalisador para o alcance dos objetivos organizacionais e um componente essencial para o bem-estar dos funcionários (Hemakumara, 2020; Shaikh & Siddiqui, 2019). Essa energia motivacional faz-se necessária para impulsionar a produtividade e a qualidade das atividades realizadas pelos colaboradores (Kalaivani & Venkatachalam, 2024). Um estudo elaborado por Lorincová, Štarchoň, Weberová, Hitka, e Lipoldová (2019) examinou como pessoas motivadas podem ser uma ferramenta para alcançar a sustentabilidade dos processos de negócios. Eles argumentaram que a motivação é fundamental na eficiência desses processos e no sucesso organizacional como um todo, afirmando que recursos humanos de qualidade devem fazer parte de uma gestão considerada estratégica.

Os fatores motivacionais são classificados em extrínsecos e intrínsecos. Os primeiros referem-se a recompensas externas fornecidas pelo ambiente, a exemplo de salários, benefícios e reconhecimento social (Good, Hughes, & Wang, 2022). Por outro lado, os fatores intrínsecos estão relacionados à satisfação e realização individuais, englobando senso de propósito, relacionamentos interpessoais, desafios laborais significativos e autonomia na execução das tarefas (Fernandes, Santinha & Forte, 2022). Enquanto os elementos extrínsecos fornecem incentivos tangíveis, os intrínsecos estão mais ligados ao intangível, envolvendo aspectos internos e o prazer com as atividades procedidas (Hemakumara, 2020). Apesar de várias pesquisas terem revelado que a motivação gerada por fatores intrínsecos traz resultados superiores para as organizações (Alsuwailam, 2023; Villalobos-Zúñiga & Cherubini, 2020), é preciso reconhecer a interação entre esses dois tipos de agentes e que ambos desempenham papéis importantes no estímulo a engajamento e desempenho (Papadopoulou & Dimitriadis, 2019).

No serviço público, existem diferenças substanciais na promoção de motivação dos funcionários em comparação ao setor privado (Manukyan, 2019). Enquanto neste último, as recompensas financeiras e a competição de mercado geralmente servem como impulsionadores da motivação, na esfera pública, existe a tendência de haver mais foco em um conjunto de motivos altruístas voltados à sociedade (Liao, Su,

Ptashnik, & Nielsen, 2022; Prysmakova & Vandenabeele, 2020; Reis & Oliveira Gomes, 2021; Vandenabeele & Schott, 2020). Ainda no setor público, a natureza burocrática e a rigidez das estruturas organizacionais dificultam a implementação de práticas motivacionais eficazes (Anh, 2020; Jin et al., 2019; Telles & Andrade, 2021). Conforme abordado por Lapuente e Van De Walle (2020), os gestores públicos enfrentam uma série de obstáculos, como a impossibilidade de fornecer tanta autonomia decisória para os colaboradores e a lentidão dos processos administrativos. Além disso, a ausência de incentivos financeiros tangíveis pode dificultar a criação de um ambiente de trabalho recompensador, como acontece no setor privado.

A pesquisa de Van Loon, Baekgaard, e Moynihan (2020) demonstrou que promover motivação pode ser mais difícil que alguns estudos relatam, pois, mesmo que a motivação individual seja suscetível a mudanças, os gestores nem sempre têm acesso fácil aos meios necessários para efetivá-las. Adicionalmente, a própria cultura organizacional também é de transformação complexa. Nesse contexto, Haider et al. (2019) discutem que, embora as organizações públicas apresentem intensos motivos intrínsecos para a motivação dos colaboradores, a influência desses fatores diminui ao longo do tempo. Isso ocorre tanto porque servir ao público torna-se algo garantido e rotineiro para pessoas que trabalham no mesmo setor por maior período, quanto pelo fato de que novos funcionários ingressam empolgados e com expectativas idealistas, mas têm a motivação e a moral reduzidas ao conviverem com a realidade de uma instituição formada por grande heterogeneidade de pessoas e não tão eficiente e estimulante como difundido pela teoria.

Apesar desses desafios, é possível estimular a motivação no serviço público por meio de práticas ou técnicas motivacionais que são capazes de dirigir ou reforçar o comportamento das pessoas em prol do alcance de um objetivo almejado (Ogunmakin & Adetunji, 2023). Embora o setor público possa enfrentar restrições, a criação de um ambiente de trabalho seguro e gratificante, com foco no senso de propósito, pode ser um poderoso motivador (Fernandes et al., 2022; Good et al., 2022; Liao et al., 2022). Adicionalmente, a valorização do reconhecimento (Hemakumara, 2020) e da autonomia e competência dos funcionários (Papadopoulou & Dimitriadis, 2019) são elementos que contribuem significativamente. A oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional (Lartey, 2021; Lorincová et al., 2019) e a promoção de

uma cultura organizacional transparente e meritocrática (Svendsen & Jønsson, 2022) também incentivam a motivação intrínseca. Em meio às possibilidades, ainda é preciso entender que a liderança desempenha papel crucial no comportamento das pessoas e o gestor é o responsável por desenvolver soluções assertivas e cuidar dos colaboradores (Kovačević et al., 2020; Susanto et al., 2023; Tafvelin & Stenling, 2021).

O estudo de Blašková e Blaško (2010) analisou as políticas de motivação no serviço público da República Eslovaca em comparação com a área privada. Os autores demonstraram como promover motivação nos dois setores pode ser diferente e relataram diversas estratégias que podem ser utilizadas para esse fim, como recompensas, bons relacionamentos, espaço para independência, suporte às habilidades e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Outra pesquisa na área pública foi elaborada por Ogunmakin e Adetunji (2023), retratando uma série de técnicas motivacionais que, segundo eles, não podem ser negligenciadas por terem relação positiva com o desempenho no trabalho. Dentre as práticas, estão as equidades interna e externa e as compensações monetárias ou não. Oportunidades de promoção na carreira também são um fator motivacional e devem envolver o planejamento de cargos, baseando-se na avaliação de desempenho e em registros centralizados de habilidades e experiências dos colaboradores.

De acordo com Vandenaabeele e Schott (2020), a motivação no serviço público está evoluindo para uma ciência sólida a partir de uma construção da prática. Esses autores trouxeram à tona o trabalho de Paarlberg, Perry, e Hondeghem (2008) que abordou casos práticos de motivação na esfera pública. Um dos exemplos caracterizou-se pelo ocorrido com o governo holandês que, por volta do ano de 2000, estava com problemas de mão de obra escassa e resolveu fazer um recrutamento utilizando uma campanha com anúncios que enfatizavam que as vagas de emprego forneceriam soluções para questões sociais preocupantes da época. Os autores afirmaram que a ideia de destacar o valor agregado do trabalho foi exitosa e ainda era mantida. Outro caso significativo aplicou a estratégia de criar um ambiente de trabalho mais igualitário a alguns setores do governo da Bélgica, onde foi adotado um bônus de até 15% do salário anual. Para evitar disparidades nas equipes, adotou-se uma rotação informal na qual uma pessoa receberia o bônus, de acordo com certos critérios, e não poderia ganha-lo novamente até que todos os outros membros da

equipe recebessem a recompensa nos anos subsequentes. Essa solução uniu mais os funcionários e viabilizou a cooperação mútua.

2.2A relação entre operação estabelecadora e motivação no trabalho

Ao longo dos anos, alguns analistas trouxeram a necessidade de tratar a motivação de maneira mais orientada para causas ambientais capazes de controlar o comportamento das pessoas, minimizando a importância da influência de fatores internos (Carbone, 2019; Cunha, 1995; Miguel, 2000). O termo OE foi introduzido para viabilizar uma abordagem analítico-comportamental da motivação, caracterizando-a como uma variável passível de ser manipulada experimentalmente. Dessa forma, entender a motivação como uma OE significa que um evento do ambiente pode alterar, momentaneamente, a efetividade reforçadora ou punitiva de um estímulo e, também, a frequência do comportamento relacionado (Cunha & Isidro-Marinho, 2004). Com o tempo, alguns autores passaram a denominar as OEs como operações motivacionais. Essas podem se distinguir entre uma operação motivacional estabelecadora, que eleva a efetividade reforçadora ou punitiva de uma consequência do comportamento, e uma operação motivacional supressora, que reduz a efetividade de um reforçador ou um punidor (Carbone, 2019; Edwards, Lotfizadeh, & Poling, 2019; Marques, 2018; Michael, 2000).

Apesar das inconsistências ainda presentes quanto a definições (Edwards et al., 2019; Edwards & Poling, 2020; Laraway, Snyckerski, Olson, Becker, & Poling, 2014), o presente artigo entende a OE como um tipo específico de evento ou estímulo ambiental que muda, por certo período, a motivação de uma pessoa na busca de um reforçador ou na evitação de um punidor do comportamento (Pawar et al., 2023). Essas operações podem ainda ser classificadas em incondicionadas e condicionadas. As primeiras têm efeito inato sobre reforçadores, independentemente de aprendizagem, como é o caso da privação de comida que estimula comportamentos atrelados à busca por alimentos, sem a necessidade dessa situação ter sido aprendida anteriormente pelo indivíduo. Por outro lado, as operações condicionadas são aquelas cujo efeito é aprendido e dependem da história individual das pessoas, a exemplo de uma criança que volta a fazer uma determinada atividade apreciada pelos pais porque sabe que receberá um elogio como consequência (Miguel, 2000; Olson et al., 2001).

Considerando essa abrangência conceitual, a pesquisa de Costa (2007) explorou o desempenho de funcionários, ressaltando duas maneiras de moldar as ações das pessoas: antecedentes, que precedem temporalmente e influenciam a ocorrência de um comportamento, e consequências, que surgem após, resultando de estímulos gerados pela execução de uma tarefa. Os antecedentes estão mais relacionados à capacidade das pessoas executarem algo, enquanto as consequências associam-se à vontade de realizar a atividade. As consequências que fortalecem, ou seja, aumentam a probabilidade de que o comportamento seja repetido, são conhecidas como reforçadores. Existem reforçadores positivos e negativos que desempenham papéis distintos. Os primeiros apresentam ou acrescentam um estímulo reforçador ao ambiente, enquanto os últimos removem um estímulo punitivo. O reforçamento positivo aumenta a probabilidade de um comportamento ocorrer novamente, enquanto o negativo consiste em consequências que as pessoas procuram evitar. De acordo com a autora mencionada, embora todas as consequências possam influenciar o comportamento, o reforçamento positivo destaca-se pela eficácia em promover e maximizar o desempenho profissional.

O trabalho de Costa (2007) trouxe, ainda, o exemplo do *MC Donald's Brasil*. O estudo de caso avaliou o Programa "Mc em Ação", entre os anos de 2001 e 2006, e destacou a evolução de uma simples campanha de incentivo a vendas para uma abrangente gestão de recursos humanos, *marketing* e vendas, que foi integrando cada vez mais funcionários ao longo dos anos. O programa teve como objetivos primordiais treinar, reconhecer, informar, educar, reter talentos, premiar e preparar os funcionários para o futuro, utilizando um canal eficaz de comunicação entre os vários departamentos da empresa. A estratégia desse programa motivacional foi construída basicamente com reconhecimento e recompensas, promovendo uma cultura organizacional de valorização do desempenho e do crescimento profissionais, além de oferecer planos de carreira claros e participação nos resultados. Sendo assim, foram utilizados reforçadores positivos do comportamento, além de OEs, uma vez que diversas ações envolveram a ampliação do valor percebido desses reforçadores.

Marques (2018) igualmente abordou situações de operações estabelecedoras e supressoras no ambiente laboral. Foi mencionado o simples entendimento de que a falta de trabalho é uma OE que motiva o indivíduo a procurá-lo, enquanto possuí-lo é uma operação supressora que gera o efeito oposto. A autora apresentou um caso

discutido por Martin e Pear (2015), envolvendo um gestor que, inicialmente, impôs a condição de que funcionários que chegassem atrasados ou faltassem não poderiam acessar redes sociais durante os intervalos de descanso, por alguns dias. Posteriormente, o mesmo gestor anunciou um sistema de pontuação para pessoas pontuais e assíduas, com a chance de trocar pontos por brindes, incluindo a possibilidade de ganhar um celular novo e moderno tendo a maior pontuação alcançada entre todos os envolvidos. A condição conjunta de assiduidade e pontualidade caracterizou-se como uma OE que aumentou a eficácia da punição para atrasos e faltas, ao mesmo tempo que diminuiu as chances de comportamentos que levariam a essa punição. De maneira adicional, a própria pontuação foi uma OE condicionada, sendo um elemento que foi aprendido pelos colaboradores e incentivou comportamentos que gerassem pontos.

3. Método

Para abordar o tema de motivação de funcionários no serviço público, o método adotado consistiu-se de uma revisão bibliográfica, seguindo os conceitos explorados por Ocaña-Fernández, e Fuster-Guillén (2021). Segundo os autores, esse tipo de artigo abrange observação, seleção, análise, interpretação e discussão de teorias, além de resultados e conclusões pautados em literatura publicada. Dessa maneira, uma pesquisa abrangente e estruturada em etapas foi realizada para compreender os desafios e as possibilidades referentes à administração pública. A pergunta norteadora da pesquisa foi elaborada para investigar os aspectos relacionados à motivação, considerando as particularidades das organizações públicas e de modo a esclarecer quais são os desafios e as possibilidades na promoção de motivação dos colaboradores desse setor. Adicionalmente, o conceito de OE foi considerado como ferramenta aplicável ao contexto público, também sendo utilizado.

A pesquisa literária foi realizada por meio de consultas a bases de dados acadêmicas que abrangeram o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e o Google Acadêmico. A estratégia de busca envolveu termos e combinações que abarcaram aspectos da motivação e do comportamento, utilizando como palavras-chave “motivação”,

"motivação no serviço público", "fatores motivacionais", "gestão de pessoas", "estratégias para motivar", "operação estabelecadora" e "operação motivadora". Buscou-se identificar estudos relevantes sobre os temas, garantindo que a pesquisa fosse ampla e considerasse diferentes aspectos da motivação e do comportamento de funcionários na administração pública. Ao mesmo tempo, procurou-se manter o foco nas particularidades desse setor e, para isso, a triagem inicial dos trabalhos foi realizada por meio da leitura dos títulos e dos resumos.

Posteriormente, uma análise detalhada dos textos previamente selecionados foi realizada, de modo a extrair dados que abordavam sobre motivação no âmbito do serviço público, considerando tanto os desafios enfrentados quanto às estratégias adotadas, incluindo, ainda, a utilização de OEs. Importante ressaltar que a leitura desses trabalhos revelou outras referências que demonstraram compatibilidade com o objetivo do tema em estudo e também passaram a ser utilizadas. A avaliação da qualidade dos artigos selecionados foi realizada com base em critérios como rigor metodológico, relevância e contribuição para o entendimento dos fatores motivacionais no serviço público e da aplicação de OEs no ambiente de trabalho. Foram identificadas lacunas na literatura existente, possibilitando que abordagens para motivar os funcionários fossem exploradas, sob consideração tanto os aspectos teóricos quanto as evidências empíricas apresentadas nos estudos revisados.

Por fim, os resultados da revisão da literatura foram interpretados e discutidos, destacando-se as principais dificuldades enfrentadas na promoção da motivação no serviço público, bem como as possibilidades eficazes identificadas na literatura. Essa discussão permitiu fornecer estratégias voltadas para a melhoria da motivação dos funcionários no contexto abordado. Exemplos práticos de OEs, aliadas a reforçadores positivos do comportamento, também foram elencados. Limitações e ideias para pesquisas futuras também foram citadas, concluindo-se com a síntese dos principais achados e as respostas para o questionamento inicial da pesquisa. O método robusto e criterioso adotado contribuiu para os conhecimentos teórico e prático, oferecendo um arcabouço amplo de informações relacionadas à motivação.

4. Resultados e discussão

4.1 Desafios e as possibilidades de promover motivação no serviço público

Existe uma clara disparidade na forma de promover a motivação de funcionários entre as esferas pública e privada (Shaikh & Siddiqui, 2019). Enquanto os trabalhadores do último tendem a ser mais motivados por recursos extrínsecos, principalmente relacionados a recompensas tangíveis, sejam elas financeiras ou não, os funcionários do setor público são, em geral, impulsionados por fatores intrínsecos, como o desejo de servir à sociedade e contribuir para o bem comum, havendo uma ênfase no senso de propósito e no significado no trabalho (Good et al., 2022; Liao et al., 2022). É importante salientar que tanto fatores extrínsecos como intrínsecos comprovadamente contribuem para os resultados dos funcionários (Papadopoulou & Dimitriadis, 2019). No entanto, essa distinção nas motivações resulta em diferentes abordagens na gestão de recursos humanos e na implementação de políticas de incentivo para cada esfera. Além disso, a administração pública não dispõe do mesmo dinamismo que o setor privado (Carvalho & Silva, 2019) e, para superar as dificuldades na motivação dos colaboradores, são necessárias estratégias e soluções específicas que levem em consideração as peculiaridades desse setor.

O serviço público detém uma série de desafios próprios relativos à natureza burocrática e à cultura organizacional comumente emaranhada. A hierarquia rígida, a lentidão dos processos e a ausência de incentivos financeiros tangíveis são obstáculos significativos ao apoio da motivação (Jin et al., 2019; Lapuente & Van De Walle, 2020; Shaikh & Siddiqui, 2019). Adicionalmente, a estrutura das políticas governamentais dificulta a implementação de práticas adequadas de gestão de pessoas (Anh, 2020). A falta de flexibilidade e a alta complexidade do ambiente de trabalho, que, muitas vezes, é caracterizado por processos excessivos e repetitivos (Jin et al., 2019), criam barreiras à inovação e à agilidade organizacional, desestimulando comportamentos produtivos por parte das pessoas. Ao mesmo tempo, a falta de reconhecimento objetivo pelo trabalho realizado e a ausência de oportunidades claras de progresso na carreira podem minar o comprometimento das pessoas, dificultando a retenção de talentos e o alcance dos objetivos organizacionais.

Nesse contexto, o setor público enfrenta um problema crônico de queda de motivação da força de trabalho, devido a fatores internos e externos (Haider et al., 2019). Embora as organizações públicas teoricamente possuam grandes motivações intrínsecas (Honig, 2021), esses elementos tendem a diminuir no decorrer dos anos

de serviço, havendo a necessidade de implementação de estratégias assertivas e inovadoras por parte da gestão para manter a motivação como um conceito sustentável (Kovačević et al., 2020). Se não existe cuidado constante com os anseios dos colaboradores (Lorincová et al., 2019; Ramírez Molina et al., 2022), a desilusão e o desinteresse podem se instalar, levando a desaceleração e ao desempenho insuficiente nas atividades (Haider et al., 2019). Portanto, os gestores precisam entender o que motiva os trabalhadores, criando uma atmosfera que satisfaça as necessidades das pessoas (Susanto et al., 2023) para motivá-las e engajá-las com o trabalho e com a instituição.

Entre as pessoas e as organizações, não há uniformidade na importância atribuída aos diversos fatores motivacionais existentes (Hemakumara, 2020). Com isso, funcionários podem ser motivados por incentivos econômicos, sentimentos de autonomia e competência, relacionamentos interpessoais, compatibilidade com a atividade e com a liderança, reconhecimento, ambiente de trabalho seguro e saudável, equidades interna e externa, uso e desenvolvimento de habilidades, sistemas de promoção e avanço de carreira, além de inúmeros outros fatores delineados pelos estudos existentes sobre motivação (Fernandes et al., 2022; Kovačević et al., 2020; Pincus, 2023; Rahaman et al., 2020). Sendo assim, a aplicação contínua e monitorada de práticas gerenciais adaptadas a esses fatores, teoricamente, seria capaz de promover um ambiente mais motivador.

De acordo com a literatura acadêmica, essas práticas envolvem a criação de um ambiente laboral mais participativo e inclusivo (Shaikh & Siddiqui, 2019), onde os funcionários não se esqueçam que o trabalho executado contribui para o bem-estar da sociedade (Good et al., 2022). Outra estratégia é envolver os colaboradores na tomada de decisões e no processo de planejamento das atividades (St-Onge & Beauchamp Legault, 2022; Svendsen & Jønsson, 2022), aumentando as sensações de pertencimento e de responsabilidade. É também fundamental oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional e programas de reconhecimento pelo desempenho (Papadopoulou & Dimitriadis, 2019; Shaikh & Siddiqui, 2019). Metas claras e desafiadoras, alinhadas com os objetivos organizacionais, devem ser repassadas para que as pessoas vejam o próprio progresso e aumentem a confiança nas próprias habilidades (Koziol & Koziol, 2020; Rahaman et al., 2020).

As relações de trabalho entre os colaboradores devem ser caracterizadas por comunicação aberta, respeito, cooperação, confiança e apoio mútuo (Duarte, 2022; St-Onge & Beauchamp Legault, 2022; Susanto et al., 2023). O trabalho em equipe tem influência na motivação e um ambiente que promova bem-estar é estimulante (Honig, 2021). Nesse sentido, torna-se muito relevante promover uma cultura organizacional que valorize a administração pública e reconheça a importância dos funcionários nesse setor (Lorincová et al., 2019; Svendsen & Jønsson, 2022). Programas de empoderamento, eventos de premiação e comunicação interna que destacam e celebram as conquistas e contribuições dos colaboradores para a missão e os objetivos da organização igualmente tem potencial de tornar o ambiente de trabalho mais positivo (Fernandes et al., 2022; Jungert et al., 2018). Inclusive, a fase de treinamento de novos funcionários é meio para implementar uma cultura organizacional vencedora que estimule motivação a longo prazo (Chen et al., 2021).

Promoções meritocráticas e planos de carreira também são importantes (Hemakumara, 2020; Ogunmakin & Adetunji, 2023). Ao passo que entender que sistemas de recompensa podem não se tratar apenas de um pagamento padrão, incorporando outros aspectos de compensação (Zayed et al., 2022), pode gerar ferramentas mais tangíveis ao serviço público. É fundamental, também, que os gestores adotem uma abordagem mais flexível e adaptável na gestão de recursos humanos, no intuito de atender a anseios e expectativas das pessoas. Isso pode incluir a implementação de políticas de flexibilidade no local de trabalho, como horários flexíveis e teletrabalho, permitindo aos funcionários equilibrar melhor as vidas profissional e pessoal (St-Onge & Beauchamp Legault, 2022; Thilagavathy & Geetha, 2023). Em suma, é preciso cuidar da satisfação dos colaboradores com o trabalho, uma vez que a motivação para o serviço público demonstra estar intimamente ligada a essa condição (Bogossian, 2022).

Mesmo com as amarras inerentes ao serviço público, o gestor precisa atuar efetivamente no papel de liderança qualificada e construtiva (Rahaman et al., 2020; Tafvelin & Stenling, 2021), pois a identidade do líder com a equipe é fator que estimula os funcionários a se envolverem com o trabalho (Hundschell et al., 2022). Na discussão sobre a motivação laboral, destaca-se a importância da liderança nesse processo (Honig, 2021). Assim, é fundamental que o gestor esteja familiarizado com abordagens relacionadas à implementação de políticas de incentivo que valorizem

tanto as motivações intrínsecas quanto as extrínsecas das pessoas (Hemakumara, 2020). Quando as disposições psicológicas dos indivíduos e as características do ambiente de trabalho estão alinhadas, os colaboradores tendem a permanecer entusiasmados e comprometidos com os objetivos organizacionais (Haider et al., 2019).

4.2 Integração do conceito de operação estabelecadora

Considerando a abordagem comportamental da motivação, vários fatores motivacionais e práticas gerenciais elencados ao longo deste artigo, podem ser considerados como reforçadores positivos do comportamento. As OEs são capazes de auxiliar no aumento de produtividade dos colaboradores por meio de eventos ambientais que fortaleçam os reforçadores mencionados, impulsionando e direcionando os funcionários para executarem as atividades que são esperadas dentro da organização. Com base em todo o referencial teórico construído e nas análises realizadas até o momento, foram criados alguns exemplos de OEs que podem ser associadas a práticas de gestão motivacional.

Elogios. Elogiar publicamente um funcionário durante uma reunião de equipe pelo excelente trabalho em um projeto é um fator motivacional caracterizado pelo reconhecimento. Portanto, pode também ser considerado como um reforçador positivo para o bom desempenho. Uma possibilidade de OE condicionada, neste caso, inclui a realização de reuniões frequentes onde o reconhecimento seja uma parte regular da agenda. Dessa forma, os colaboradores aprenderão que sempre haverá um momento da reunião reservado para os elogios e aqueles que consideram essa recompensa social importante estarão mais motivados a executarem as atividades devido à expectativa de receber esse reconhecimento.

Dias de folga. Conceder dias de folga como recompensa pelo esforço e dedicação de um funcionário é um reforçador positivo poderoso. Como forma de ampliar o valor percebido para esse benefício, é possível destacar a importância do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal do colaborador. Ao incentivar os cuidados com o bem-estar, demonstra-se a preocupação que a organização apresenta pelas pessoas. Por consequência, os funcionários sentem-se satisfeitos e motivados

quando percebem que a qualidade de vida também é ponto relevante no ambiente de trabalho.

Incentivo a novas ideias. Criar um sistema que receba e apoie novos projetos de funcionários é uma forma de estimular a criatividade. Por si só, esse sistema possibilita que os colaboradores realmente se sintam parte da organização e tenham oportunidade de executar atividades em consonância com os próprios anseios e habilidades. A participação no sistema pode ser reforçada por meio de premiações, sejam elas de caráter financeiro ou não. Especificamente no setor público, é possível pensar em distribuição de medalhas e certificados, ou mesmo em concessão de oportunidades para participação em eventos relacionados à área de atuação do colaborador.

Celebração da cultura organizacional. A criação e a manutenção de uma cultura organizacional que valorize a administração pública e reconheça a importância das pessoas é um dos meios para evitar que a motivação intrínseca decaia com o tempo. Realizar eventos regulares de reconhecimento, nos quais os funcionários são homenageados e destacados pelas contribuições para a missão e os objetivos da organização, é um fator motivador. Uma maneira de ampliar ainda mais essa percepção é convidar pessoas externas, que tenham sido beneficiadas por projetos executados, para manifestarem-se nesses eventos. Esse tipo de ação permite estender o reconhecimento para fora dos limites da organização, fortalecendo ainda mais o reforço positivo.

Tomadas de decisão. O envolvimento dos colaboradores no planejamento das atividades e nas decisões que envolvem o ambiente de trabalho possibilita maior integração das pessoas e desperta o senso de pertencimento. É possível executar desde simples formulários até reuniões mais complexas, entretanto, pelos mais diversos motivos, nem sempre as pessoas sentem-se motivadas a participarem. Sendo assim, uma OE que pode contribuir é a distribuição de brindes aos funcionários, seja pela realização de sorteios ou por assiduidade de participação.

Feedbacks. Vistos como uma maneira de manter os colaboradores atualizados sobre o próprio desempenho e os resultados de projetos, os *feedbacks* podem ser compreendidos como uma orientação e um auxílio na manutenção do propósito das atividades. Quando as pessoas têm certeza do significado do trabalho, elas tornam-se mais motivadas a executá-lo. É interessante que a organização não

mantenha apenas o *feedback* tradicional, em que o gestor fornece retorno ao funcionário. Nesse sentido, uma OE que pode aumentar os benefícios dessa prática, é realizar sessões de *feedback* 360°, nas quais os funcionários têm a oportunidade de fornecer opiniões não apenas aos líderes, mas também entre si, promovendo um ambiente de confiança, cooperação mútua e responsabilidade compartilhada.

A utilização de OEs emerge como uma ferramenta para estimular a motivação no ambiente de trabalho, fortalecendo o valor de reforçadores positivos já bastante conhecidos na literatura sobre motivação. No setor público, essa abordagem revela-se particularmente viável devido à simplicidade e acessibilidade. Em contraste com outras intervenções motivacionais que podem exigir planejamento complexo, recursos humanos adicionais ou mesmo gastos financeiros, as OEs podem ser implementadas com facilidade. Portanto, ao adotar práticas associadas às OEs, as instituições públicas podem aproveitar uma estratégia simples e eficiente para promover a motivação sem comprometer significativamente estruturas organizacionais, regulamentações ou orçamentos emaranhados por burocracias e inflexibilidades.

4.3 Limitações e pesquisa futuras

Mesmo com a crescente importância da motivação no serviço público, há uma escassez de estudos práticos e empiricamente fundamentados sobre esse tema. Embora existam pesquisas teóricas e análises conceituais, há uma lacuna significativa quando se trata de trabalhos empíricos que investigam estratégias específicas de motivação nesse contexto. Esta lacuna sugere que a motivação no setor público ainda é um campo relativamente subdesenvolvido, com espaço para futuras investigações. É necessário destacar que, quando se trata do uso de OEs no âmbito das organizações, a ausência de estudos, teóricos ou práticos, é ainda maior. Portanto, há uma necessidade premente de estudos que examinem de forma mais detalhada políticas, práticas e intervenções que podem promover a motivação e o engajamento dos funcionários do setor público, com o intuito de melhor informar as políticas organizacionais e promover um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório.

Apesar das contribuições deste estudo, é importante reconhecer as limitações. Primeiramente, a análise foi baseada exclusivamente em revisão bibliográfica, o que pode delimitar a compreensão das complexidades e nuances

envolvidas na motivação dos funcionários do serviço público. Outra limitação potencial está relacionada à escassez de dados empíricos específicos sobre a eficácia de estratégias de motivação no serviço público, assim como em relação ao próprio conceito de OE. Portanto, futuras pesquisas que incorporem métodos mistos, incluindo análises qualitativas e quantitativas, em uma variedade de configurações organizacionais, podem ajudar a superar esses problemas e fornecer uma compreensão mais robusta da motivação de funcionários públicos.

5. Conclusão

Ao longo deste artigo, tornou-se evidente que a motivação de funcionários no serviço público é uma questão complexa que demanda uma abordagem holística e adaptativa. É possível que uma primeira explicação esteja alinhada com a questão da estabilidade nesse setor. Ao examinar a interação entre os diversos elementos que influenciam a motivação, reconhece-se a necessidade de estratégias multifacetadas na gestão de recursos humanos. A análise da literatura evidenciou a importância de criar um ambiente de trabalho que valorize tanto as recompensas tangíveis quanto aspectos intangíveis, visando otimizar a satisfação e o desempenho dos colaboradores. Diferenças entre os fatores motivacionais voltados para os setores público e privado foram identificadas, assim como as dificuldades enfrentadas na motivação no contexto da administração pública. Por outro lado, também foram exploradas possibilidades para superar esses desafios, integrando o conceito de operação estabelecadora como uma ferramenta estratégica promissora para influenciar o comportamento motivacional dos colaboradores. Exemplos concretos foram elencados e podem ser aplicados. Assim, o presente estudo sustentou a hipótese de que promover motivação no serviço público é desafiador, porém possível.

Referências

- Alsuwailam, M. (2023). Sustaining work–home enrichment experience in the academic sector: The role of intrinsic versus extrinsic motivations. *Sustainability*, 15(7), 6145–6159. <https://doi.org/10.3390/su15076145>

- Anh, C. M. (2020). Human resource management in the public sector: Difficulties and emerging problems. *International Journal of All Research Writings*, 2(3), 122–127. www.ijarw.com
- Blašková, M., & Blaško, R. (2010). Motivation policies in the Public Sector of the Slovak Republic. *Public Policy and Administration*, 32, 19–31.
- Bogossian, T. (2022). Quality of Life at Work in the period of the Covid-19 pandemic. *Journal of Medical & Clinical Nursing*, 3(1), 1–5. [https://doi.org/10.47363/JMCN/2022\(3\)139](https://doi.org/10.47363/JMCN/2022(3)139)
- Carbone, V. J. (2019). The motivational and discriminative functions of motivating operations. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 112(1), 10–14. <https://doi.org/10.1002/jeab.532>
- Carvalho, J. N. F. de, & Silva, A. de S. (2019). Motivação no Setor Público como ferramenta estratégica de gestão: Desafios e reflexões. *Revista Gestão & Políticas Públicas*, 9(2), 306–321. <https://doi.org/10.11606/rgpp.v9i2.157837>
- Chen, C.-A., Hsieh, C.-W., & Chen, D.-Y. (2021). Can training enhance public employees' public service motivation? A pretest–posttest design. *Review of Public Personnel Administration*, 41(1), 194–215. <https://doi.org/10.1177/0734371X19872244>
- Costa, J. R. F. (2007). *Programas motivacionais nas organizações: Um estudo de caso no setor de alimentos* [Dissertação]. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP.
- Cunha, R. N. da. (1995). Motivação e análise de comportamento. *Temas em Psicologia*, 3, 11–18.
- Cunha, R. N. da, & Isidro-Marinho, G. (2004). Operações estabelecadoras: Um conceito de motivação. Em J. A. Rodrigues & M. R. Ribeiro (Orgs.), *Análise do Comportamento: pesquisa e aplicação* (1º ed, p. 27–44). Porto Alegre, ARTMED.
- Duarte, R. (2022). *Fatores motivacionais dos voluntários do projeto de 6 de março: Uma análise sob a ótica da Teoria da Autodeterminação* [Monografia]. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE.
- Edwards, T. L., Lotfizadeh, A. D., & Poling, A. (2019). Rethinking motivating operations: A reply to commentaries on Edwards, Lotfizadeh, and Poling. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 112(1), 47–59. <https://doi.org/10.1002/jeab.542>

- Edwards, T. L., & Poling, A. (2020). Motivating operations and negative reinforcement. *Perspectives on Behavior Science*, 43(4), 761–778. <https://doi.org/10.1007/s40614-020-00266-8>
- Fajarini, U., Tweneboah Agyei, I., Sampath, B., Yadav, A. K., & Sood, S. (2023). Mapping of employee motivation and its impact on organizational productivity: A study with private & public sector enterprises. *European Chemical Bulletin*, 12(Special issue 1), 676–686. <https://doi.org/10.31838/ecb/2023.12.s1.072>
- Fernandes, A., Santinha, G., & Forte, T. (2022). Public Service Motivation and determining factors to attract and retain health professionals in the Public Sector: A systematic review. *Behavioral Sciences*, 12(95), 1–27. <https://doi.org/10.3390/bs12040095>
- Good, V., Hughes, D. E., & Wang, H. (2022). More than money: Establishing the importance of a sense of purpose for salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(2), 272–295. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00795-x>
- Haider, S., Bao, G., Larsen, G. L., & Draz, M. U. (2019). Harnessing sustainable motivation: A grounded theory exploration of Public Service Motivation in local governments of the State of Oregon, United States. *Sustainability*, 11(11), 3105. <https://doi.org/10.3390/su11113105>
- Hemakumara, M. G. G. (2020). The impact of motivation on job performance: A review of literature. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 8(2), 24–29. <https://doi.org/10.15640/jhrmls.v8n2a3>
- Honig, D. (2021). Supportive management practice and intrinsic motivation go together in the public service. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(13), 1–10. <https://doi.org/10.1073/pnas.2015124118>
- Hundschell, A., Backmann, J., Tian, A. W., & Hoegl, M. (2022). Leaders' cultural gap bridging behaviors and subordinates' work engagement in multinational teams. *Journal of International Management*, 28(3), 100916. <https://doi.org/10.1016/J.INTMAN.2021.100916>
- Jin, M. H., McDonald, B. D., Park, J., & Trevor Yu, K. Y. (2019). Making public service motivation count for increasing organizational fit: The role of followership behavior and leader support as a causal mechanism. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 98–115. <https://doi.org/10.1177/0020852316684008>

- Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B., & Osterman, U. (2018). How colleagues can support each other's needs and motivation: An intervention on employee work motivation. *Applied Psychology*, *67*(1), 3–29. <https://doi.org/10.1111/apps.12110>
- Kaabomeir, N., Mazhari, K., Arshadi, N., & Karami, M. (2023). How supervisors can support employees' needs and motivation? An experimental study based on SDT. *Current Psychology*, *42*(20), 17206–17218. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-02922-5>
- Kalaivani, K., & Venkatachalam, S. (2024). An impact of employee motivation on organizational performance: (A special reference with car dealership industries). *E3S Web of Conferences*, *491*, 02012. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202449102012>
- Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for Public Sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, *8*(3), 984–996. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0002-2337-5775>
- Kovačević, M., Blagojević, S., & Kuzmanović, B. (2020). Sustainability of the motivation policy model for employees in state administration. *Sustainability*, *12*(19), 7974–8003. <https://doi.org/10.3390/su12197974>
- Koziol, L., & Koziol, M. (2020). The concept of the trichotomy of motivating factors in the workplace. *Central European Journal of Operations Research*, *28*(2), 707–715. <https://doi.org/10.1007/s10100-019-00658-5>
- Lapuenta, V., & Van De Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, *33*(3), 461–475. <https://doi.org/10.1111/gove.12502>
- Laraway, S., Snyckerski, S., Olson, R., Becker, B., & Poling, A. (2014). The motivating operations concept: Current status and critical response. *The Psychological Record*, *64*(3), 601–623. <https://doi.org/10.1007/s40732-014-0080-5>
- Lartey, F. M. (2021). Impact of career planning, employee autonomy, and manager recognition on employee engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, *09*(02), 135–158. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.92010>
- Liao, H., Su, R., Ptashnik, T., & Nielsen, J. (2022). Feeling good, doing good, and getting ahead: A meta-analytic investigation of the outcomes of prosocial

- motivation at work. *Psychological Bulletin*, 148(3–4), 158–198.
<https://doi.org/10.1037/bul0000362>
- Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., Hitka, M., & Lipoldová, M. (2019). Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes. *Sustainability*, 11(13), 3509–3524. <https://doi.org/10.3390/su11133509>
- Manukyan, M. (2019). *Do incentives increase employee motivation in Public Sector?* [Dissertation]. California State University, California, Estados Unidos.
- Marques, K. A. (2018). *Meta organizacional e seus efeitos no comportamento de produzir do indivíduo* [Dissertação]. Universidade Federal de Goiás, Goiânia, GO.
- Martin, G., & Pear, J. J. (2015). *Behavior modification: What it is and how to do it* (11^o ed). Psychology Press.
- Michael, J. (2000). Implications and refinements of the establishing operation concept. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 33, 401–410.
- Miguel, C. F. (2000). O conceito de operação estabelecadora na análise do comportamento. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 16(3), 259–267.
- Molines, M., Mifsud, M., El Akremi, A., & Perrier, A. (2022). Motivated to serve: A regulatory perspective on public service motivation and organizational citizenship behavior. *Public Administration Review*, 82(1), 102–116.
<https://doi.org/10.1111/puar.13445>
- Ocaña-Fernández, Y., & Fuster-Guillén, D. (2021). The bibliographical review as a research methodology. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, 14(33), e15614. <https://doi.org/10.20952/revtee.v14i33.15614>
- Ogunmakin, A. A., & Adetunji, K. A. (2023). Motivational techniques and job performance in Public Service in Ekiti State. *Fuoye Journal of Accounting and Management*, 6(1), 63–81.
- Olson, R., Laraway, S., & Austin, J. (2001). Unconditioned and conditioned establishing operations in organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(2), 7–35.
https://doi.org/10.1300/J075v21n02_03
- Paarlberg, L. E., Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). From theory to practice: Strategies for applying public service motivation. Em J. L. Perry & A. Hondeghem (Orgs.), *Motivation in Public Management: The call of the Public Service* (p. 268–293). Oxford University PressOxford.

- Papadopoulou, M. I., & Dimitriadis, E. D. (2019). Factors affecting motivation in the Public Sector under the context of Self-Determination Theory and Public Service Motivation: The case of the Hellenic Agricultural Insurance Organization (H.A.I.O.). Em *International Journal of Economics and Business Administration: Vol. VII* (Número 4). www.icabe.gr
- Pawar, S., Fagerstrøm, A., Sigurdsson, V., & Arntzen, E. (2023). Analyzing motivating functions of consumer behavior: Evidence from attention and neural responses to choices and consumption. *Frontiers in Psychology, 14*, 1053528. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1053528>
- Pincus, J. D. (2023). Employee engagement as human motivation: Implications for theory, methods, and practice. *Integrative Psychological and Behavioral Science, 57*(4), 1223–1255. <https://doi.org/10.1007/s12124-022-09737-w>
- Prysmakova, P., & Vandenabeele, W. (2020). Enjoying police duties: Public Service Motivation and job satisfaction. *Journal of Police and Criminal Psychology, 35*(3), 304–317. <https://doi.org/10.1007/s11896-019-09324-7>
- Rahaman, Md. A., Ali, Md. J., WafikK, H. M. A., Mamoon, Z. R., & Islam, Md. M. (2020). What factors do motivate employees at the workplace? Evidence from service organizations. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7*(12), 515–521. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.515>
- Ramírez Molina, R. I., Sukier, H. B., Monsalve Castro, L. C., & Lay Raby, N. D. (2022). People Management model from a sustainable approach: Theories and reflections. *Procedia Computer Science, 198*, 596–601. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.292>
- Reis, M., & Oliveira Gomes, A. (2021). Engajamento no trabalho: Conceitos, teorias e agenda de pesquisa para o setor público. *Administração Pública e Gestão Social, 13*(3). <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i3.10572>
- Schmid, Y., & Dowling, M. (2022). New work: New motivation? A comprehensive literature review on the impact of workplace technologies. *Management Review Quarterly, 72*(1), 59–86. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00204-7>
- Shaikh, S., & Siddiqui, D. A. (2019). Factors affecting Public Service Motivation: A comparative analysis of Public & Private Sector employees. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3444105>
- St-Onge, S., & Beauchamp Legault, M.-È. (2022). What can motivate me to keep working? Analysis of older finance professionals' discourse using Self-

- Determination Theory. *Sustainability*, 14(1), 484–500. <https://doi.org/10.3390/su14010484>
- Susanto, P. C., Syailendra, S., & Suryawan, R. F. (2023). Determination of motivation and performance: analysis of job satisfaction, employee engagement and leadership. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 59–68. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2135>
- Svendsen, M., & Jønsson, T. F. (2022). Organizational democracy and meaningful work: The mediating role of employees corporate social responsibility perceptions. *Frontiers in Psychology*, 13, 946656.. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.946656/FULL>
- Tafvelin, S., & Stenling, A. (2021). A Self-Determination Theory perspective on transfer of leadership training: The role of leader motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(1), 60–75. <https://doi.org/10.1177/1548051820962504>
- Telles, C. V. D., & Andrade, S. K. P. (2021). Inovação no Serviço Público. *Boletim Economia Empírica*, 2(9), 4–12.
- Thilagavathy, S., & Geetha, S. (2023). Work-life balance-a systematic review. *Journal of Management*, 20(2), 258–276. <https://doi.org/10.1108/XJM-10-2020-0186>
- Vandenabeele, W., & Schott, C. (2020). Public Service Motivation in Public Administration. Em *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1401>
- Van Loon, N. M., Baekgaard, M., & Moynihan, D. P. (2020). Stability not change: Improving frontline employee motivation through organizational reform is harder than it looks. *Public Administration*, 98(3), 591–608. <https://doi.org/10.1111/padm.12639>
- Villalobos-Zúñiga, G., & Cherubini, M. (2020). Apps that motivate: A taxonomy of app features based on Self-Determination Theory. *International Journal of Human-Computer Studies*, 140, 102449. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2020.102449>
- Zayed, N. M., Rashid, Md. M., Darwish, S., Faisal-E-Alam, Md., Nitsenko, V., & Islam, K. M. A. (2022). The power of Compensation System (CS) on Employee Satisfaction (ES): The mediating role of Employee Motivation (EM). *Economies*, 10(11), 290–306. <https://doi.org/10.3390/economies10110290>

CAPÍTULO 6 – O SISTEMA GERENCIADO DE MOTIVAÇÃO

1 APRESENTAÇÃO

O Sistema Gerenciado de Motivação é uma proposta desenvolvida para identificar, monitorar e agir nos principais fatores que influenciam a motivação dos funcionários de organizações diversas, como a PTCGO. A criação é baseada em uma teoria contemporânea da motivação, ferramentas de análise de dados e práticas de gestão de pessoas. Combinando abordagens como o eNPS, a QVT de Walton e a TAD, e análises realizadas com *Orange Data Mining*, o sistema permite um ciclo contínuo de diagnóstico e intervenção. O objetivo é garantir que a motivação seja tratada de forma estratégica, assegurando o engajamento dos servidores e a eficiência organizacional.

2 ESTRUTURA

O sistema é composto basicamente por duas etapas e estrutura-se conforme ilustrado na figura 1:

- a) Diagnóstico organizacional da motivação: utilizando um questionário baseado nos fatores da QVT de Walton e no eNPS, realiza-se a coleta de dados para verificar o estado de motivação dos servidores e o grau de satisfação com cada fator motivacional. Na sequência, os dados coletados são processados no *Orange Data Mining*, utilizando a técnica de regressão logística binária, para identificar os principais fatores que afetam a motivação;
- b) Intervenção: com base nos resultados obtidos, práticas de gestão motivacional, fundamentadas por TAD, QVT PGP e OE, são implementadas para promover melhorias contínuas no trabalho.



Fonte: elaborado pela autora.

Figura 1. Estrutura do Sistema Gerenciado de Motivação.

3 PASSO A PASSO PARA IMPLEMENTAÇÃO

Passo 1: Preparação do Questionário

O primeiro passo para a implementação do sistema é a construção de um questionário que será distribuído aos funcionários, como os servidores da PTCGO, por exemplo. Esse questionário pode ser elaborado no *Google Forms* e deve incluir:

- a) Dados demográficos específicos;
- b) Fatores de QVT de Walton: 24 dimensões adaptadas por Chiavenato (2014),
- c) *Employee Net Promoter Score* (eNPS): uma única pergunta sobre o quanto o colaborador recomendaria a organização como um bom lugar para trabalhar, em uma escala de 0 a 10.

Os servidores responderão as perguntas relacionadas a cada fator de QVT com uma escala de satisfação de 1 a 5, além da questão do eNPS e dos dados demográficos. O questionário é anônimo e a proposta é que seja enviado pelo *e-mail* dos servidores.

Passo 2: Construção do banco de dados (planilha)

A partir das respostas obtidas pelos questionários, o *Google Forms* oferece uma ferramenta para conversão de dados em uma planilha do *Excel*. Em poucos passos, é possível formatar essa planilha para melhor visibilidade e adequada leitura pelo *Orange*. A coluna data/hora de cada respondente, criada automaticamente pelo *Google Forms*, é convertida em numeração sequencial de servidores. Adicionalmente, três colunas correspondentes a “Promotor (Motivado)”, “Neutro” e “Detrator (Desmotivado)” são adicionadas. O preenchimento automático dessas colunas, com as condições “Sim” ou “Não”, pode ser realizado pela função “SE” do próprio *Excel*, de acordo com as seguintes condições:

- a) Promotor (Motivado): se a nota do eNPS for maior ou igual a 9, preenche-se “Sim” na coluna “Promotor” e “Não” nas colunas “Neutro” e “Detrator”;

- b) Neutro: se a nota do eNPS for 7 ou 8, preenche-se “Sim” na coluna “Neutro” e “Não” nas colunas “Promotor” e “Detrator”;
- c) Detrator (Desmotivado): se a nota do eNPS for menor ou igual a 6, preenche-se “Sim” na coluna “Detrator” e “Não” nas colunas “Promotor” e “Neutro”.

Passo 3: Análise de dados e identificação de fatores críticos

A planilha é inserida no *software Orange Data Mining*. Nesta etapa, o Sistema Gerenciado de Motivação propõe a utilização da regressão logística binária para identificar quais fatores possuem maior relação na motivação dos servidores. A regressão logística gera uma previsão probabilística dos fatores que mais influenciam em um servidor estar motivado ou não, com base nas variáveis explicativas coletadas. O nomograma pode ser utilizado para visualizar a contribuição de cada fator na motivação dos servidores. Esses fatores são classificados em ordem de importância para facilitar a tomada de decisões gerenciais.

As etapas do fluxo de trabalho no *Orange*, considerando a versão 3.35.0, são elencadas a seguir:

- a) Inserir a planilha de dados no fluxo de trabalho por meio da ferramenta “File”;
- b) A partir de “File”, conectar um canal de saída a “Data Table”, onde os dados podem ser visualizados de modo tabular;
- c) Utilizar a ferramenta “Select coluns” para pré-processar os dados. Nesta etapa, é possível determinar o “target”, ou seja, qual variável resposta (dentre Promotor, Neutro ou Detrator) será avaliada e incluir ou excluir elementos da análise;
- d) Adicionar a ferramenta “Distributions” para formas diversas de exploração visual de dados;
- e) Conectar o algoritmo “Logistic Regression” (mantendo as configurações originais de análise do *Orange*);
- f) Incluir a ferramenta “Nomogram” para permitir a verificação dos resultados;
- g) Inserir “Test e Score” para avaliação estatística do modelo.

Passo 4: Aplicação de Intervenções

Com base na identificação dos principais fatores motivacionais, conforme os resultados da regressão logística binária, práticas de gestão podem ser aplicadas de forma estratégica e priorizada. Esses fatores são classificados de acordo com o grau de importância que exercem sobre a probabilidade de um servidor estar motivado, conforme a percepção dos próprios colaboradores.

Ao direcionar as ações gerenciais, focando nos fatores que mais influenciam a motivação, a gestão aumenta significativamente as chances de alcançar resultados mais rápidos e efetivos. Ao atuar diretamente nos elementos críticos que afetam o engajamento dos servidores, é possível otimizar os recursos e esforços organizacionais, concentrando-se nas áreas com maior retorno potencial. Dessa maneira, a organização pode acelerar o processo de motivação dos servidores, ao invés de adotar uma abordagem genérica ou menos direcionada.

Passo 5: Monitoramento Contínuo

O sistema prevê ciclos contínuos de diagnóstico e intervenção. Periodicamente, novos questionários são aplicados e os dados analisados novamente. Esse processo permite um acompanhamento dinâmico da motivação dos servidores, ajustando as práticas gerenciais conforme necessário.

CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

1 ALINHAMENTO DOS TRABALHOS

Este estudo teve como objetivo central a estruturação de um Sistema Gerenciado de Motivação para a Polícia Técnico-Científica de Goiás (PTCGO), integrando teorias e práticas voltadas para a promoção de motivação no ambiente de trabalho. Para alcançar esse objetivo, o trabalho foi dividido em quatro artigos, cada um abordando um aspecto fundamental da motivação organizacional.

Particularmente, no que se relaciona ao primeiro artigo, intitulado de “Motivação nas organizações: Uma abordagem inovadora com *Employee Net Promoter Score* e Qualidade de Vida no Trabalho”, contemplou-se o sistema gerenciado de motivação, destacando a aplicabilidade e as vantagens do mesmo, assim como de cada elemento que o constitui. Adicionalmente, ao utilizar dados fictícios baseados na PTCGO, as etapas que envolvem o diagnóstico organizacional da motivação foram exemplificadas, englobando-se como fazer um questionário para coleta de dados e transformá-lo em um banco para inserção no *Orange*. O fluxo de trabalho nesse *software* também foi explicado, incluindo a técnica de regressão logística binária e o método de interpretação dos resultados obtidos.

O artigo seguinte, “Práticas de Gestão de Pessoas para aprimorar a Qualidade de Vida no Trabalho”, examina a relação entre PGP e a QVT de Walton. O objetivo foi explorar como e quais práticas de gestão podem aprimorar a QVT e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Este estudo relacionou-se à efetivação de práticas motivacionais no ambiente de trabalho, no intuito de aplicar ações baseadas nos oito critérios do modelo de Walton e nos resultados obtidos pela fase de análise de dados do sistema gerenciado de motivação.

O artigo “Autodeterminação e Qualidade de Vida no Trabalho para motivação de funcionários” analisou a integração entre a TAD e o modelo de QVT de Walton, explorando como essas abordagens podem promover a motivação e a satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho. A pesquisa revelou que a satisfação e a motivação dos funcionários são aprimoradas quando as necessidades de competência, autonomia e relacionamento são atendidas, alinhadas às dimensões da QVT de Walton, proporcionando uma visão abrangente e enriquecedora dos fatores que moldam a motivação e o desempenho dos colaboradores. Tratóu-se, portanto,

um alicerce teórico para o sistema gerenciado motivação proposto no trabalho como um todo.

Por fim, o último artigo, que se intitula de “Operação Estabelecedora aplicada à motivação de funcionários no Serviço Público”, explorou a motivação dos funcionários públicos, comparando-a ao setor privado e propondo estratégias motivacionais integradas às operações estabelecidas. O intuito deste trabalho foi identificar particularidades e desafios do setor público, para o qual, geralmente, a promoção da motivação é mais complexa, e apresentar a OE como uma ferramenta capaz de potencializar práticas motivacionais.

Esses artigos, inter-relacionados, construíram bases teórica e prática para o Sistema Gerenciado de Motivação, que permite avaliação constante e intervenções precisas para manter um alto nível de motivação entre os servidores.

2 DIFICULDADES E LIMITAÇÕES

Durante o desenvolvimento deste trabalho, algumas dificuldades e limitações foram observadas:

- a) Baixa quantidade de estudos práticos: não foram encontradas muitas pesquisas que analisassem o sucesso de implementação de políticas motivacionais, especialmente em organizações públicas;
- b) Necessidade de algum grau de comprometimento da gestão: o sucesso da implementação de uma política motivacional depende diretamente do envolvimento da alta administração. A falta de comprometimento ou priorização desse tipo de política pode comprometer os resultados e a sustentabilidade do sistema proposto, principalmente no setor público, onde há maior burocratização e inflexibilidade;
- c) Necessidade de validação prática: embora o método proposto tenha sido explorado teoricamente, a aplicação prática do sistema gerenciado foi realizada com base em dados fictícios para exemplificação. Assim, a necessidade de efetivação do modelo em cenários reais é uma limitação que deve ser abordada em pesquisas futuras.

3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Com base nas limitações encontradas e nas descobertas ao longo desta pesquisa, algumas sugestões para futuras pesquisas são:

- a) Validação prática do sistema em diferentes contextos organizacionais: estudos futuros podem aplicar o Sistema Gerenciado de Motivação em outros órgãos públicos ou empresas privadas para avaliar eficácia e adaptar o modelo a diferentes realidades;
- b) Estudos longitudinais: pesquisas que acompanhem a aplicação do sistema ao longo do tempo podem gerar conhecimento sobre a sustentabilidade da política motivacional e os efeitos de longo prazo sobre a motivação e o desempenho dos funcionários.

4 CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS E IMPACTOS ECONÔMICOS, SOCIAIS E CULTURAIS

Este trabalho traz contribuições significativas tanto no campo científico quanto no contexto organizacional:

- a) Contribuições científicas: ao combinar diferentes elementos relacionados à motivação, como eNPS, QVT de Walton, TAD e Operação Estabelecadora, este estudo oferece uma abordagem inovadora e multidimensional para a gestão da motivação no ambiente de trabalho. A proposta do Sistema Gerenciado de Motivação contribui para a literatura ao integrar essas diferentes perspectivas em um modelo único e aplicável tanto no setor público quanto no privado;
- b) Impacto econômico: a implementação de um sistema de motivação pode gerar ganhos econômicos consideráveis, tanto em termos de produtividade quanto de redução de custos associados à rotatividade, absenteísmo e baixa eficiência. Ao melhorar a motivação dos servidores, a PTCGO e outras organizações podem aumentar a qualidade dos serviços prestados à sociedade, o que, indiretamente, contribui para um melhor uso dos recursos;
- c) Impacto social: a criação de um ambiente de trabalho mais motivador e satisfatório tem impactos diretos sobre o bem-estar dos servidores. Ao promover uma maior satisfação no trabalho, o sistema gerenciado contribui para a saúde mental e o bem-estar físico dos colaboradores;
- d) Impacto cultural: Ao incentivar uma cultura organizacional mais voltada para a motivação, o Sistema Gerenciado de Motivação pode influenciar positivamente o clima organizacional da PTCGO. Isso pode fomentar um ambiente de trabalho mais colaborativo, produtivo e alinhado com os valores institucionais.

5 CONCLUSÃO

Este estudo demonstrou que a motivação dos servidores públicos pode ser gerida de maneira estratégica por meio de uma política integrada, baseada em dados e focada no bem-estar dos colaboradores. O Sistema Gerenciado de Motivação, desenvolvido ao longo desta pesquisa, representa uma ferramenta viável e inovadora para transformar o ambiente organizacional da PTCGO e de outras instituições. Espera-se que o sistema contribua para o aumento da motivação e da produtividade e para o fortalecimento de uma cultura de engajamento e valorização dos funcionários.