

Determinantes da motivação dos servidores públicos na Administração Pública Angolana. Estudo de caso: Um dos Órgãos Executivos do Ministério do Interior (2020-2023)¹

 Crispim Camango²

Recibo: 01.12.2024
Aceito: 10.12.2024
Publicado: 07.01.2025

Resumo: O estudo da motivação na administração Pública tem aumentado nos últimos tempos, tendo em conta a necessidade de tornar o serviço público cada vez mais eficiente. Para tal, é importante que os servidores públicos estejam sempre motivados. Assim sendo, este artigo pretende identificar as variáveis que melhor explicam ou predizem a ocorrência de motivação. Para a realização deste estudo, foi feita uma pesquisa bibliográfica, exploratória e estudo de caso. Os dados foram analisados através do método de regressão logística binária. Os resultados apontam que das 13 variáveis analisadas, apenas duas delas funcionam como determinantes da motivação dos colaboradores da Unidade de Análise. Para estudos futuros, outras unidades de análise e técnicas de análise de dados podem ser escolhidas para a comparação das variáveis que explicam a motivação.

Palavras-chave: Administração Pública, Servidores públicos e Motivação.

Determinants of public servants' motivation in the Angolan Public Administration. Case study: One of the Executive Bodies of the Ministry of the Interior (2020-2023)

Abstract: The study of motivation in public administration has increased in recent times, taking into account the need to make public service increasingly efficient. To this end, it is important that public servants are always motivated. Therefore, this article aims to identify the variables that best explain or predict the occurrence of motivation. To carry out this study, a bibliographic, exploratory and case study research was carried out. The data were analyzed using the binary logistic regression method. The results indicate that of the 13 variables analyzed, only two of them function as determinants of the motivation of the employees of the Analysis Unit. For future studies, other analysis units and data analysis techniques can be chosen to compare the variables that explain motivation.

Keywords: Public Administration, Public servants and Motivation.

Determinantes de la motivación de los servidores públicos de la Administración Pública angolana. Estudio de caso: Uno de los Órganos Ejecutivos del Ministerio del Interior (2020-2023)

Resumen: El estudio de la motivación en la administración pública se ha incrementado en los últimos tiempos, teniendo en cuenta la necesidad de hacer cada vez más eficiente el servicio público. Para ello, es importante que los servidores públicos estén siempre motivados. Por tanto, este artículo tiene como objetivo identificar las variables que mejor explican o predicen la aparición de la motivación. Para realizar este estudio se realizó una investigación bibliográfica, exploratoria y estudio de caso. Los datos se analizaron mediante el método de regresión logística binaria. Los resultados indican que de las 13 variables analizadas, sólo dos de ellas funcionan como determinantes de la motivación de los empleados de la Unidad de Análisis. Para futuros estudios se pueden elegir otras unidades de análisis y técnicas de análisis de datos para comparar las variables que explican la motivación.

Palabras clave: Administración Pública, Servidores Públicos y Motivación

1 DOI: <https://dx.doi.org/10.4314/academicus.v3i1.1>

2 Doutorando em Ciências Económicas e Empresariais, Universidade do Algarve. Vice-Decano para Assuntos Científicos e Pós-Graduação da Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Gregório Semedo (UGS) – Angola / Luanda. CCamango80@gmail.com

Introdução

A motivação é um dos aspectos mais importantes na gestão das organizações públicas e privadas pelo facto de estar relacionada, directamente, com o desempenho dos seus colaboradores e, indirectamente, com os resultados da organização. Vários estudos apontam a importância da motivação dos colaboradores para o desempenho profissional e das organizações (e.g., Ambrósio, 2015; Soares, 2015; Simieli, Tenório e Farago, 2017). Os servidores públicos são peça chave na obtenção da vantagem competitiva e prestação de serviços públicos com qualidade. Em função disso, a sua motivação é vista como uma das premissas mais importantes na gestão de pessoas (Haque, Haque e Islam, 2014; Camango, 2018). Sharin (2020) considera que um dos assuntos mais importantes para os serviços públicos é o de assegurar a motivação dos servidores públicos.

Desta feita, Vandenabeele et al. (2005) olham para a motivação como uma das variáveis mais importantes na gestão moderna dos recursos humanos, quer no sector público e no sector privado. Fiorelli (2009) vai mais longe quando afirmou que as pessoas são mais produtivas quando estão motivadas e, por conseguinte, agem com maior satisfação e tendem a produzir resultados previstos ou acima do esperado. Assim sendo, o tema em si é pertinente e relevante, atendendo à sua importância na gestão dos colaboradores nas organizações públicas e privadas. Este estudo pode ser importante para ajudar o organismo em causa a melhorar as práticas que possam estimular a motivação dos seus colaboradores. A literatura é rica em estudos sobre a motivação no sector público (e.g., Ciobanua e Androniceanu, 2015; Silva e Carvalho, 2019).

Em Angola, por exemplo, este parece ser mais um dos estudos sobre motivação realizado num dos Órgãos do Ministério do Interior de Angola. Houve outros estudos realizados em outros sectores da Administração pública angolana. Por exemplo, o estudo de Ambrósio (2015) olha para a motivação na administração pública, em particular, no município de Saurimo; Manuel (2019) aborda a questão da motivação na Administração Geral Tributária e José e Caetano (2023) abordam sobre a motivação no Hospital Américo Boavida. Portanto, pelo que nos consta e das pesquisas exaustivas feitas pelo autor em diferentes bases de dados, nenhum destes estudos, e outros que tratam da motivação em Angola, aborda a questão das determinantes de motivação. Assim sendo, o presente estudo tem como objectivo identificar as variáveis que da melhor forma explicam e/ou predizem a ocorrência da motivação dos servidores públicos de um dos Órgãos Executivos do Ministério do Interior de Angola.

Fundamentos da administração pública e o servidor público

Falar de administração pública é falar do bem comum de um determinado país. Há vários conceitos de administração pública, embora todos tenham muitos pontos convergentes, sendo um deles o interesse comum. Isso é reforçado pelo Meirelles (2016, p. 64) quando afirmou que “Administração pública é todo o aparelhamento do Estado, preordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas”. O aparelhamento do Estado envolve a sua estrutura e as suas tarefas essenciais para alcance do interesse comum. Nesta óptica, o principal papel do Estado é o de servir o cidadão. Porém, para tornar efetiva esta sua missão, vê-se na eminência de agir através do serviço público, que se deseja, que seja, eficiente para satisfazer os interesses do cidadão (Massuanganhe, 2014). Porém, não podemos falar apenas em serviço público sem falar daqueles que executam esse mesmo serviço: os servidores públicos.

Desta feita, Pereira (2012, p.178) diz que “servidores públicos são as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado e às entidades da administração indireta, com vínculo empregatício e mediante remuneração paga pelos cofres públicos, como por exemplo os servidores estatutários (cargo), empregados públicos (emprego), e servidores temporários (função).” No fundo, é uma pessoa vinculada ao Estado, comprometida com a missão do Estado, que é a de servir o cidadão, tendo em conta a ética e a deontologia no atendimento público. Este servidor público pode ser efectivo ou colaborador integrado ou não no quadro dos funcionários públicos. Ele é remunerado

como funcionário público (Massuanganhe, 2014). Portanto, esse servidor público é um ser humano com suas motivações, necessidades, desejos, objectivos. Por isso, é imperioso que o mesmo seja motivado para que ajude a cumprir com a sua missão (Camango, 2018).

Motivação nas organizações

Muitas tentativas têm sido feitas para se estudar a melhor forma de motivar os colaboradores. Implica dizer que nem todos os colaboradores podem ser motivados da mesma forma (Camango, 2017). Como resultado, muitos gestores públicos e privados concluem que o melhor método de motivação é o incremento salarial (Seixo, 2007); porém, esta percepção tem estado a perder protagonismo, tendo em conta a subjectividade da motivação. Ademais, Ferreira *et al.* (2010) defendem que a fixação de objectivos é uma das formas de motivar os colaboradores.

Por fim, para Haque, Haque e Islam (2014), a motivação é uma forma de elevar o nível de entusiasmo para o alcance dos objectivos organizacionais. Todavia, para elevar o entusiasmo dos colaboradores nas organizações é importante que as suas necessidades sejam satisfeitas. Freitas (2010) olha para a motivação como uma forma de aumentar a autoestima dos colaboradores. Santana *et al.* (2019) vai mais longe quando afirmaram que os objectivos organizacionais são alcançados através da motivação, pois, ela impulsiona as pessoas para tal. Por isso, é fundamental ter pessoas motivadas no local de trabalho, visto que isso pode influenciar, de forma positiva os serviços públicos prestados para a sociedade, além de afectar a organização de forma global.

Teorias da motivação

Existem muitas teorias que tentam explicar a natureza de motivação. Todas essas teorias são, pelo menos, parcialmente verdadeiras, porque elas ajudam a explicar o comportamento de determinadas pessoas em determinados contextos. Porém, a procura por uma teoria geral da motivação no trabalho parece ser uma busca vã, pois, a motivação varia ao longo do tempo e depende das circunstâncias (Venugopalan, 2007). Assim sendo, as teorias motivacionais podem ser divididas em três partes: as de conteúdo, as de processo e as de resultado (Haque, Haque e Islam, 2014; Badubi, 2017; Camango, 2018).

As teorias de conteúdo realçam a compreensão dos factores internos relacionados às pessoas. Elas procuram entender que necessidades as pessoas possuem. Nessas teorias, estão em causa as necessidades das pessoas, as suas aspirações e o seu nível de satisfação que podem motivá-las (Reis e Silva, 2012, Ambrósio, 2015; Manuel, 2019; Silva e Carvalho, 2019). Elas envolvem: A teoria das necessidades de Maslow, teoria de dois factores de Herzberg, teoria das necessidades de Alderfer e teoria das necessidades de McClelland.

Quanto às teorias do processo, ao contrário das teorias de conteúdo que têm como foco as necessidades, procuram verificar ou compreender como o comportamento é dirigido, mantido e activado. Essas teorias estão ligadas ao processo cognitivo das pessoas. Elas procuram perceber como se desenrola o comportamento das pessoas. As pessoas são diferentes em relação àquilo que lhes motiva (Badubi, 2017; Manuel, 2019). Essas teorias são: a teoria da equidade, teoria de expectativas, teoria da tarefa enriquecida, modelo de Porter e Lwaler e factores de motivação de Katz e Kahn.

Finalmente, as teorias do resultado abordam o indivíduo e a situação. Elas procuram tratar sobre os aspectos individuais e factores contextuais que levam as pessoas a escolher uma acção em detrimento da outra. No fundo, tratam das premissas que influenciam o comportamento do indivíduo em relação a determinados comportamentos ou escolhas. Além disso, abordam também os ganhos inerentes às escolhas que eles fazem. Portanto, realçar os objectivos e as suas consequências (Badubi, 2017; Camango, 2018). Elas envolvem: teoria do reforço e teoria da fixação dos objectivos.

Determinantes da motivação dos servidores públicos

Existem várias variáveis que podem ter impactos na motivação dos colaboradores. Assim sendo, no nosso estudo, identificamos, pelo menos, treze (13) hipóteses baseadas nas variáveis propostas; depois disso, as mesmas foram testadas para se determinar se podem efectivamente servir de preditores da motivação dos colaboradores. Abaixo, temos a descrição de como estas hipóteses foram articuladas com base na literatura.

Determinante 1: Sistema de Recompensas formais e informais

O sistema de recompensas, segundo alguns estudos, tem uma relação directa com a motivação dos colaboradores. Rato (2019) fala da correlação positiva e estreita ligação entre sistema de recompensas e a motivação. Da mesma sorte, Nascimento, Canteri e Kovaleski (2019) falam do impacto do sistema de recompensas na motivação organizacional, realçando as intrínsecas e extrínsecas. Lisa (2018) fala de efeitos da remuneração e sistema de recompensas na motivação dos colaboradores. Camara, Guerra e Rodrigues (2016) consideram que o objectivo principal de qualquer sistema de recompensas é o reforço da motivação dos colaboradores. No dizer de Machado e Portugal (2014), a recompensa, além de atrair e reter trabalhadores, visa motivar os colaboradores. Por fim, o sistema de recompensas tem o objectivo de motivar os colaboradores a alcançar os objectivos estabelecidos pela entidade organizacional (Anku, Amewugah e Glover, 2018). Portanto, em função disso, podemos formular a seguinte hipótese:

H1- O sistema de recompensas tem impacto na motivação dos colaboradores para melhores desempenhos.

Determinante 2: Alargamento de funções

Alargamento de funções é uma das variáveis que também tem sido imensamente discutida como um dos instrumentos da motivação. Rocha (2010) assume que alargamento de funções envolve o aumento de tarefas e ajuda a evitar a rotinização do trabalho. Por isso, fala-se em alargamento vertical das tarefas que é o de tornar a função mais completa através de tarefas complexas. Também o alargamento pode ser horizontal, isto é, atribuição de tarefas no mesmo nível (Glišović, Jerotijević e Jerotijević, 2019). Os mesmos autores sustentam que as teorias modernas da motivação indicam que a motivação dos colaboradores está mais ligada ao seu trabalho do que às recompensas materiais. Assim sendo, o trabalhador sente-se mais motivado com inovações, visto que trabalhos rotineiros podem se tornar num aborrecimento para o funcionário. Portanto, os desafios são sempre motivadores para quem gosta de trabalhar (McGregor, 1957). Neste caso, actividades excessivamente rotineiras não motivam as pessoas. Para Malheiro (2020), a alargamento de tarefas é um dos elementos que afecta a motivação do colaborador, visto que é difícil manter as pessoas motivadas em actividades excessivamente rotineiras. Tumi, Hasan e Khalid (2021) partilham da mesma opinião. Para estes autores, o alargamento de funções tem impactos na motivação dos colaboradores. Em função disso, formulamos a seguinte hipótese:

H2- Alargamento de funções pode ser usado como uma ferramenta para motivar os trabalhadores.

Determinante 3: Reconhecimento e elogios

O estudo de Camango (2017) mostra que reconhecimento e elogios são elementos fundamentais na motivação dos colaboradores. Reconhecimento do trabalho profissional faz parte da teoria de factores de Herzberg (1968). Os estudos de Gomes (2019) e Aragão e Maranhão (2020) concluem que o reconhecimento profissional tem uma grande influência na motivação dos colaboradores. Amoatema e Kyeremeh (2016) realçam a necessidade das organizações criarem um forte ambiente com mensagens de apoio para os colaboradores, reconhecendo e apreciando, formal e informalmente, o seu desempenho para motivá-los a alcançar objectivos organizacionais. Neste caso, o colaborador sente-se motivado quando: recebe um cumprimento pessoal do chefe pelo bom trabalho efectuado, recebe um *e-mail* felicitando-o por algo positivo, ou ainda, quando recebe

alguns prémios por algum feito importante (Ferreira *et al.*, 2010). Assim, os gestores devem considerar o reconhecimento como uma ferramenta de motivação (Johann, 2013; Gonçalves, 2017). Em relação aos elogios, vale realçar que as pessoas podem ser influenciadas através de elogios (Rasia, Soares e Mellho, 2013), visto que elogios frequentes, não de forma excessiva, poderão criar uma atmosfera positiva em toda a organização (Cheon, 2016). Por fim, Dubrin (2003) defende que os elogios e reconhecimento são fundamentais, visto que são uma aplicação directa do reforço positivo. Neste caso, formulamos a seguinte hipótese:

H3- Reconhecer e elogiar o colaborador deixa-o bastante motivado.

Determinante 4: Envolvimento dos colaboradores

Para Uma (2015), o envolvimento ou participação dos colaboradores da tomada de decisões é uma ferramenta de motivação, porquanto eles sentem-se valorizados e motivados. Ogbonda (2023) considera que a importância do envolvimento dos colaboradores competentes é enorme, porque além de participarem do processo de tomada de decisões, podem também ajudar a resolver alguns problemas e, por conseguinte, manter a empresa mais competitiva no mercado. Neste contexto, Rocha (2010) considera importante adoptar um estilo de liderança onde os colaboradores possam ser ouvidos e que participem do processo de decisão, no sentido de deixá-los motivados. Ainda sobre o tipo de liderança, Zakaria e Chitsimran (2022) consideram que uma liderança inclusiva, isto é, que envolve os colaboradores pode ter impactos positivos na sua motivação, porque aumenta a sua moral. Ferreira *et al.* (2010) vão mais longe quando defendem que o envolvimento de trabalhador pode ser visto como um dos programas motivacionais, pelo facto de os colaboradores partilharem algum poder de decisão com os superiores imediatos, em assuntos do seu interesse e para os quais possuam informação pertinente, planos de participação dos trabalhadores no capital da empresa, planos de remuneração variável, planos de participação nos resultados da empresa. Por fim, o estudo de Benazir (2011) concluiu que a motivação é um dos benefícios do envolvimento dos colaboradores. Com base nessa abordagem, formulámos a seguinte hipótese:

H4- O envolvimento e/ou a participação dos colaboradores nas decisões importantes e resolução de problemas nas organizações aumenta a sua motivação.

Determinante 5: Enriquecimento do trabalho

Padmaja *et al.* (2021) consideram que o enriquecimento do trabalho é parte fundamental da motivação. Trabalho enriquecido motiva os colaboradores. Na mesma linha de pensamento, Choudhary (2016) e Gonçalves (2017) assumem que o enriquecimento do trabalho é uma ferramenta da motivação. Ademais, Martha e Supartha (2018) concluíram que existe uma correlação entre o enriquecimento do trabalho com a motivação dos colaboradores. Portanto, para Herzberg (1968), enriquecimento do trabalho é um aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio das funções. Neste caso, ele substitui as tarefas com baixo grau de complexidade por outras com grau mais elevado. Como resultado, tudo isso resulta em um crescimento individual, deixando o colaborador motivado (Johann, 2013). Tumi, Hasan e Khalid (2021) partilham da mesma opinião. Para estes autores, o enriquecimento do trabalho tem impactos na motivação dos colaboradores. Também, o enriquecimento do trabalho motiva os colaboradores para que tenham os melhores desempenhos laborais. Fruto dessa abordagem, formulámos a seguinte hipótese:

H5- Alocar tarefas extras, envolvendo mais tomada de decisão, maior responsabilidade e maior desafio, maior complexidade, aumenta a motivação do trabalhador.

Determinante 6: Aumento salarial

O estudo levado a cabo pelo Camango (2017) mostra que o aumento salarial não é a única forma de motivar os colaboradores. A ideia que se tinha sobre o salário como a única forma de motivação foi absolutamente refutada. Além disso, essa atitude é reducionista, mormente, quando aplicada à gestão pública faz pouco sentido (Rocha, 2010). Embora não seja a única forma de

motivar as pessoas (Seixo, 2007), o sistema de recompensas económicas continua a ser um factor importante de motivação. Darmawan (2020) considera salário como uma das necessidades da vida; e seu estudo concluiu que existe uma relação entre o salário e a motivação de trabalho. Para Machado, Machado e Portugal (2014), os salários são um dos elementos mais importantes da vida económico-social das pessoas. Khalfallah, Necib e Saghrouni (2021) concluíram que o salário é o elemento que mais motiva os colaboradores, embora existam outras variáveis. Por outra, Khemissi e Chebbi (2022) consideram que o salário eficiente tem um impacto na motivação dos colaboradores numa organização. Ldama e Nasiru (2020) realçam aumento de salário como forma para motivar os colaboradores. Ogunmakin e Sunday (2023) salientam que e incentivos económicos impactam na motivação e moral das pessoas. Portanto, com o aumento salarial, os colaboradores e os seus familiares asseguram as suas necessidades básicas, assim como estarão mais motivados. Assim sendo, temos a seguinte hipótese:

H6- Aumento salarial ainda continua a ter um impacto importante na motivação do indivíduo.

Determinante 7: Promoção justa dos colaboradores (movimentação vertical de funcionários)

Promover colaboradores não tem sido uma tarefa fácil, embora seja parte da motivação extrínseca (Johann, 2013). É importante que se definam critérios justos que permitam que o processo de promoção não crie descontentamentos, visto que os funcionários que procuram crescimento dentro da organização querem ser promovidos para aumentar seus salários e que cresçam profissionalmente (Medeiros, Lima de Sá e Peixoto, 2010). Runi (2018) defende que todo o colaborador procura ser promovido ou tem ambições de ser promovido. Porém, é importante salientar que a promoção deve ser feita com base em critérios transparentes e interesses da organização e não individuais. O autor considera que a promoção e a motivação no trabalho são palavras relacionadas. É importante realçar a relação existente entre o número de promoções de um indivíduo e a sua motivação. Assim sendo, quanto mais o colaborador for promovido melhor para a sua motivação. Em suma, a promoção tem um impacto na motivação do colaborador (Banerjee, 2020; Raharja, Firdaus e Syahyuni, 2022). Haryono, Supardi e Udin (2020) também são da mesma opinião, sendo que a promoção influencia a motivação no trabalho. Setyawati, Woelandari PG and Rianto (2022) olham para a promoção como a melhor forma de motivar os colaboradores. Neste caso, quando os funcionários com bom desempenho são promovidos de forma justa isso motiva, porque critérios injustos ou pouco claros e/ou transparentes podem deixar os colaboradores bastante desagrados e desmotivados (Camango, 2017). Assim, temos a seguinte hipótese:

H7- Os colaboradores sentem-se motivados quando são promovidos e através de critérios justos e transparentes.

Determinante 8: Programa de desenvolvimento/reconversão de carreiras

Actualmente, os colaboradores não estão apenas preocupados com os salários e benefícios que devem auferir em determinados empregos. Eles também estão preocupados com o desenvolvimento das suas carreiras, sendo que o plano de desenvolvimento de carreiras é importante para o crescimento das pessoas e da organização e, por conseguinte, pode impactar na motivação de todo o capital humano (Abga e Bello, 2023). Os resultados do estudo levado a cabo por Anthony e Weide (2015) provam que o programa de desenvolvimento de carreiras tem impactos sobre a motivação dos colaboradores. Pilay, Dawood e Karodia (2015) partilham da mesma ideia. Os autores comentam que a falta de programa de desenvolvimento de carreiras pode afectar a motivação dos colaboradores. Destarte, a elaboração de um plano ou programa de carreiras é vista como uma etapa essencial para o desenvolvimento dos colaboradores numa empresa. É uma estratégia mais eficiente para que tanto a organização quanto seus funcionários possam ter uma visão de curto, médio e longo prazo a respeito das possibilidades de crescimento de ambos. Por fim,

Moura, Lopes e Barbosa (2016) afirmam que um Plano de Carreiras é visto como uma ferramenta que tem como objectivo motivar o colaborador através do desenvolvimento profissional dentro da própria empresa. Fruto dessa discussão, encontramos a seguinte hipótese:

H8- Os colaboradores tendem a estar motivados numa organização quando sentem que existem projectos que deixam claras as possibilidades de desenvolvimento profissional.

Determinante 9: Avaliação de desempenho

Em termos gerais, avaliação de desempenho é vista como apreciação sistemática do comportamento do indivíduo na função que ocupa. É feita uma análise objectiva do seu comportamento no trabalho e ele toma conhecimento sobre o resultado da sua avaliação (Rocha, 2010). Oliveira (2011) é apologista de que a avaliação é uma ferramenta motivacional, sendo que pode levar ao desenvolvimento profissional e a ampliação de novas habilidades, para que o sector público possa alcançar resultados satisfatórios. Ainda sobre mesmo assunto, Theng (2023) considera que o sistema de avaliação de desempenho tem um impacto na motivação dos colaboradores. Monteiro, Oliveira e Polidor (2021) concluem que ter um sistema de avaliação de desempenho é um factor de motivação. No dizer de Banerjee (2018), quando a avaliação de desempenho não alcance os objectivos para a qual foi criada e implementada afecta a motivação dos colaboradores. Por fim, Singh, Gandharve e Mishra (2018) consideram a avaliação de desempenho como importante ferramenta para motivar os colaboradores. Assim sendo, com base nisso, conseguimos encontrar a seguinte hipótese:

H9- A avaliação de desempenho pode ser vista como uma ferramenta motivacional para os colaboradores.

Determinante 10: Adequação das pessoas às funções

De acordo com o Rocha (2010), adequar as pessoas às funções implica fazer coincidir as preferências e características pessoais com o trabalho a desempenhar. Como resultado, pode aumentar o interesse ao trabalho e motivar os colaboradores. Assim sendo, adequar as pessoas às suas funções pode ser fundamental para manter as pessoas motivadas em função daquilo que elas possam desejar fazer. Deixar os colaboradores fazer aquilo que elas gostam é de suma importância para a sua motivação nas organizações. Na opinião de Decenzo, Wolter e Robbins (2013), os benefícios motivacionais correspondentes lidam com pessoas e empregos. Em outros termos, os autores entendem que algumas pessoas preferem trabalho de rotina com tarefas repetitivas, enquanto outras fazem melhor o seu trabalho em equipa ou isoladas. Portanto, em função das diferenças que o trabalho apresenta, em termos de autonomia, da variedade de tarefas a serem realizadas, da gama de habilidade que elas exigem, torna-se imperioso que os colaboradores sejam adequados aos trabalhos que melhor se encaixam em termos de sua capacidade e preferências pessoais. Por fim, Kiyaki e Karkin (2023) assumem que as características da função têm alguma relação com a motivação do servidor público. É importante que as pessoas sejam adequadas às funções em função das suas preferências, habilidade e características da função. Como resultado, isso pode impactar positivamente na sua motivação. Portanto, temos a seguinte hipótese:

H10- Adequar os colaboradores às funções ou trabalho, tendo em conta as suas capacidades, características e/ou preferências pessoais pode motivá-los.

Determinante 11: Adequação das recompensas às pessoas

Na verdade, adequar as recompensas às pessoas não é uma tarefa fácil para os gestores de recursos humanos. Assim sendo, nem sempre a mesma recompensa funciona para todas as pessoas. Isto remete-nos para a ideia de que é imperioso que o gestor conheça e compreenda o comportamento e o desempenho de cada um dos seus funcionários, sendo que ninguém reage da mesma forma à mesma situação (Camango, 2018). Neste caso, esta forma de actuar pode motivar os empregados, visto que a recompensa é atribuída em função do que cada um produz. Assim, o que

deve estar claro é que a recompensa é um aspecto de grande importância, pois afecta, de alguma forma, o nível de motivação dos colaboradores (Camango, 2017). Entretanto, Camara (2011) refere que um dos aspectos que deve estar presente em qualquer sistema de recompensa é o propósito de ser uma fonte de motivação. Daí ser importante saber-se adequar as recompensas às pessoas. Entretanto, Camara, Guerra e Rodrigues (2016) reforçam que a atribuição de recompensas deve ser diferenciada tendo em conta o desempenho individual e das equipas, assim como da sua contribuição para os resultados da empresa. Neste caso, recompensar as pessoas é reconhecer os indivíduos, premiar o diferencial apresentado por cada envolvido na organização. Finalmente, Noor et al. (2020), consideram que as pessoas se sentem motivadas quando são justamente recompensadas. No fundo, cada colaborador devia ser recompensado em função do seu desempenho. Em conclusão, formulamos a seguinte hipótese:

H11- Adequação das recompensas em função do desempenho de cada colaborador é motivador.

Determinante 12: Responsabilidade no cargo

Herzberg (1968) considera que o grau de responsabilidade no cargo pode motivar o colaborador. Ou seja, pode elevar a sua motivação. Entretanto, Dubrin (2003) fala em motivação por meio do projecto de cargo e não só. Para ele, é importante que se torne o cargo, cada vez mais, motivacional e gratificante, ao acrescentar variedade, responsabilidade e tomada de decisões gerenciais. Na verdade, o cargo deve ser enriquecido para motivar o próprio colaborador. O colaborador sente-se valorizado e motivado quando o cargo que ocupa possui algum grau de responsabilidade, além do mesmo fazer parte de importantes tomadas de decisões, como fruto do cargo que ocupa (Johann, 2013). Como resultado, a sua autoestima eleva-se e, portanto, motiva-se. Deste modo, colaboradores que gostam de assumir responsabilidades estão enquadradas na teoria Y (McGregor, 1957). Desta feita, tivemos a seguinte hipótese:

H12- Cargo com responsabilidade acrescida pode motivar o colaborador.

Determinante 13: Programa de treinamento de pessoas

Apostar no treinamento é apostar no desenvolvimento do capital humano e isso pode ser visto como um dos investimentos mais importantes nas organizações, sabendo que são as pessoas o recurso organizacional mais valioso. Marras (2011) defende que treinamento e motivação estão intrinsecamente ligados. Destarte, Güllü (2016) concluiu que o desenvolvimento e o treinamento têm um impacto positivo na motivação dos colaboradores. Ozkeser (2019) olha para o treinamento como um factor chave para a motivação dos colaboradores. Por fim, para o Da Silva (2014), o treinamento é uma ferramenta para aumentar a motivação dos colaboradores na organização. Assim sendo, quando o indivíduo é treinado tende a crescer mais profissionalmente e, por conseguinte, tende a ajudar a organização a crescer também. Portanto, isso leva-nos a formular a seguinte e última hipótese:

H13- Uma das formas para motivar os colaboradores é apostar no seu desenvolvimento e treinamento.

Metodologia

Dados, população e amostra

Os dados deste estudo foram recolhidos num dos Órgãos Executivos do Ministério do Interior de Angola que, a seu pedido, o nome da instituição ou do organismo ficou no anonimato por questões éticas. Os mesmos foram coletados através de um questionário, constituído por questões fechadas de escolha múltipla, com respostas atribuídas numa escala do tipo Likert, permitindo a sistematização quantitativa dos resultados obtidos. O questionário estava dividido em três partes: a primeira parte olhava para a caracterização sociodemográfica e profissional dos servidores públicos, a segunda parte olhava para as questões e variáveis que melhor explicavam a

motivação ou a falta dela e, por último, a terceira parte apresentava os conceitos, explicação e significado de cada variável para ajudar os leigos na matéria, no sentido de as respostas aos questionários fossem de acordo com a realidade de cada um. Os questionários foram entregues aos responsáveis das áreas que os distribuíram aos seus colaboradores. Cada colaborador teve 2 a 3 dias para preencher o questionário e devolvê-lo ao seu chefe directo. Todavia, vale aqui salientar que antes do preenchimento dos questionários, foi importante explicar-se aos sujeitos da pesquisa sobre a importância e a necessidade do estudo e como deveriam os questionários.

Quanto à amostra, utilizou-se uma amostra probabilística aleatória simples, sabendo que todos os elementos da população tiveram igual oportunidade de serem incluídos na amostra. Para o cálculo da amostra, recorremos à estimativa da amostra em função da população para um nível de significância de 95%. Neste caso, tivemos uma população acima de 280 sujeitos e tendo em conta a percentagem de 26% para populações homogêneas (Ramos e Naranjo, 2014), o cálculo daria uma amostra de 75 sujeitos. Porém, para se certificar que os questionários preenchidos seriam iguais ao número da amostra, foram enviados 100 questionários. Depois do saneamento, restou-se com 75 questionários porque o restante estava mal preenchido e, no entanto, isso permitiu avançar com o estudo.

Por fim, ainda sobre o questionário, foi importante certificar-se da consistência e fiabilidade interna do instrumento cujo resultado é apresentado abaixo:

Tabela 1 - Teste de consistência interna do questionário

Estatísticas de item-total				
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Motivação	51,07	61,111	-,011	,797
Recomp.formais_inf.	48,20	51,235	,436	,773
Alargamento_funções	48,04	54,042	,346	,781
Reconhecimento	47,66	53,272	,396	,777
Envolvimento_colaboradores	48,07	51,285	,479	,769
Enriquecimento_trabalho	47,87	55,853	,270	,787
Aumento_salarial	47,44	51,004	,593	,759
Promoção justa	47,46	53,237	,490	,769
Desenvolv. Carreiras	47,41	53,203	,444	,772
Avaliação_desempenho	47,67	53,499	,431	,773
Adequação_pessoas_funções	47,77	50,846	,548	,762
Adequação_recompensa_pessoas	47,91	53,500	,377	,778
Responsabilidade_cargo	47,41	54,565	,459	,773
Plano_treinamento_pessoas	47,54	55,034	,304	,784

Em geral, o resultado do Alpha de Cronbach foi de 78,8%, o que de acordo com Hill e Hill (2016) é aceitável.

Variáveis do estudo consideradas

Tendo em conta os dados disponíveis, os objectivos da pesquisa, a revisão da literatura, assim como as hipóteses da pesquisa, as variáveis usadas foram as seguintes:

Variável dependente: Motivação

Variáveis independentes: Recompensas formais e informais, Alargamento de funções, Reconhecimento, Envolvimento de colaboradores, Enriquecimento do trabalho, Aumento salarial, Promoção justa, Desenvolvimento de carreira, Avaliação de desempenho, Adequação das pessoas às funções, Adequação das recompensas às pessoas, Responsabilidade no cargo, Plano de treinamento das pessoas.

Depois disso, a variável dependente e as variáveis independentes foram definidas como

dummies, como se segue:

Motivação= 1 se sente motivado no trabalho

0 se for o contrário

Nota: é importante referir que, do inquérito feito, 15,7% dos colaboradores responderam não e 84,3% respondem sim.

- a) *Recompensas formais e informais*: 1 se o colaborador, numa escala de Likert de 5, escolheu 3, 4 ou 5 e 0 se for o contrário.
- b) *Alargamento de funções*: 1 se o colaborador, numa escala de Likert de 5, escolheu 3, 4 ou 5 e 0 se for o contrário.
- c) *Reconhecimento*: 1 se o colaborador, numa escala de Likert de 5, escolheu 3, 4 ou 5 e 0 se for o contrário.
- d) *Envolvimento de colaboradores*: 1 se o colaborador, numa escala de Likert de 5, escolheu 3, 4 ou 5 e 0 se for o contrário.
- e) *Enriquecimento de trabalho*: 1 se o colaborador, numa escala de Likert de 5, escolheu 3, 4 ou 5 e 0 se for o contrário.
- f) *Aumento salarial*: 1 se o colaborador, numa escala de Likert de 5, escolheu 3, 4 ou 5 e 0 se for o contrário.
- g) *Promoção justa*: 1 se o colaborador, numa escala de Likert de 5, escolheu 3, 4 ou 5 e 0 se for o contrário.
- h) *Desenvolvimento de carreira*: 1 se o colaborador, numa escala de Likert de 5, escolheu 3, 4 ou 5 e 0 se for o contrário.
- i) *Avaliação de desempenho*: 1 se o colaborador, numa escala de Likert de 5, escolheu 3, 4 ou 5 e 0 se for o contrário.
- j) *Adequação das pessoas às funções*: 1 se o colaborador, numa escala de Likert de 5, escolheu 3, 4 ou 5 e 0 se for o contrário.
- k) *Adequação das recompensas às pessoas*: 1 se o colaborador, numa escala de Likert de 5, escolheu 3, 4 ou 5 e 0 se for o contrário.
- l) *Responsabilidade no cargo*: 1 se o colaborador, numa escala de Likert de 5, escolheu 3, 4 ou 5 e 0 se for o contrário.
- m) *Plano de treinamento no cargo*: 1 se o colaborador, numa escala de Likert de 5, escolheu 3, 4 ou 5 e 0 se for o contrário.

Método

Os dados foram analisados através do método de regressão logística binária. Este método tem sido empregue em vários estudos, mormente, ligados a motivação e satisfação dos colaboradores, em que a variável dependente é binária ou dicotómica, independentemente da mesma ser qualitativa ou quantitativa (e.g., Figueiredo, 2012; Hassoo, Akbay e Code, 2020). A regressão logística binária é uma técnica muito recomendada para aqueles casos em que a variável dependente é de natureza dicotómica ou binária; ou seja, onde ela assume dois resultados possíveis (0 ou 1; Não ou Sim). Por outro lado, quanto às variáveis independentes, elas podem tanto ser categóricas ou não. Portanto, esta técnica permite-nos estimar a probabilidade que está associada à ocorrência de determinado evento tendo em conta um conjunto de variáveis determinantes (Pereira, 2015; Gonzalez, 2018). Por fim, os dados foram analisados através da utilização do programa SPSS IBM, versão 25 e 29. Assim sendo, o modelo múltiplo de partida de regressão logística utilizado

foi:

$$\ln\left(\frac{P_i}{1-P_i}\right) = \beta_0 + \beta_1 (\text{Recompensas}) + \beta_2 (\text{Alargamento_funções}) + \beta_3 (\text{Reconhecimento}) + \beta_4 (\text{Envolvimento_colaboradores}) + \beta_5 (\text{Enriquecimento_trabalho}) + \beta_6 (\text{Aumento salarial}) + \beta_7 (\text{Promoção justa}) + \beta_8 (\text{Desenvolvimento_carreiras}) + \beta_9 (\text{Avaliação_desempenho}) + \beta_{10} (\text{Adequação_pessoas_funções}) + \beta_{11} (\text{Responsabilidade_cargo}) + \beta_{12} (\text{Plano_treinamento}) + \mu_i$$

Resultados do estudo

Esta secção apresenta os valores ou resultados dos modelos de regressão logística simples e múltiplas que foram estimados. As regressões logísticas, numa primeira instância, foram feitas de forma individual. Ou seja, foram feitas regressões simples, isto é, variável a variável, de forma isolada para a constatação do valor do *Wald* no sentido de possibilitar a eliminação das primeiras variáveis com *Wald* inferior a 4, ou em outros termos, com *p*-value > 0.05. Assim sendo, variáveis com valores do *Wald* inferior a 4 foram automaticamente eliminadas do novo modelo de regressões múltiplas (MRM).

De seguida, apresentamos as treze variáveis analisadas com os respectivos *Walds*: recompensas formais_informais (15,929), alargamento_funções (8,362), reconhecimento (8,996), envolvimento_colaboradores (10,565), enriquecimento_trabalho (11,855), aumento salarial (8,097), promoção justa (9,873), desenvolvimento_carreiras (10,093), avaliação_desempenho (7,448), adequação_recompensa_pessoas (6,443), responsabilidade_cargo (3,473) e plano_treinamento_pessoas (4,508). Como se vê, apenas 12 das que foram usadas possuem *Walds* acima do valor 4, o que implica dizer que poderão ser significativas, com excepção da variável “Responsabilidade_cargo” que foi eliminada do modelo de regressão múltipla de partida por não ser significativa, visto que o valor do *Wald* é inferior a 4.

Importa salientar que ao correremos o MRM, isto é, todas as variáveis conjuntamente numa regressão múltipla, muitas das variáveis estatisticamente significativas acima foram afectadas pela presença de outras variáveis na regressão (Tabela 2). Efetivamente, muitas variáveis que eram significativas acima (resultados dos *Walds* fruto dos modelos de regressão simples) passaram a ser potencialmente insignificantes depois de serem analisadas conjuntamente numa regressão múltipla. A única variável que mantém o *Wald* superior a 4 (ou o *p*-value < 0.05) é “recompensas formais e informais”. Por exemplo, a variável “aumento salarial” tinha como valor do *Wald* 8,097; porém, na regressão conjunta ou múltipla, esta variável aparece na Tabela 2 com um valor do *Wald* de 0,117, o que demonstra que foi afectada ou foi canibalizada por outras variáveis.

Tabela 2 - Resultados do modelo não restrito da regressão logística

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Recomp. formais_inf.	4,012	1,673	5,751	1	0,016	55,278
Alargamento_funções	2,43	1,532	2,515	1	0,113	11,355
Reconhecimento	-0,967	2,286	0,179	1	0,672	0,38
Passo 1 ^a Envolvimento_colaboradores	1,56	1,533	1,035	1	0,309	4,76
Enriquecimento_trabalho	2,489	1,99	1,564	1	0,211	12,045
Aumento_salarial	-0,914	2,672	0,117	1	0,732	0,401
Promoção justa	-0,79	2,944	0,072	1	0,788	0,454

Desenvolv. Carreiras	1,55	2,801	0,306	1	0,58	4,713
Avaliação_desempenho	0,962	2,298	0,175	1	0,675	2,617
Adequação_pessoas_funções	-2,247	1,872	1,441	1	0,23	0,106
Adequação_recompensa_pessoas	-1,008	2,16	0,218	1	0,641	0,365
Plano_treinamento_pessoas	-0,721	1,348	0,286	1	0,593	0,486
Constante	-1,731	1,077	2,582	1	0,108	0,177

Tabela 3 - Resumo do modelo

Passo	Verossimilhança de log -2	R quadrado Cox & Snell	R quadrado Nagelkerke
1	39,038 ^a	0,268	0,461

Tendo em conta o ranking dos valores dos *Walds* no modelo, as variáveis insignificantes foram eliminadas de forma sucessiva até se encontrar coeficientes da versão restrita do modelo só com *Walds* >4 (*p*-values < 0.05). Vale salientar que, para a eliminação dos valores do *Wald* abaixo de 4 na tabela 2, foi preciso criar um ranking dos valores dos *Walds* de cada variável, como se segue:

Ranking dos valores dos Walds

1º 072 Promoção justa; 2º 117 Aumento salarial; 3º 175 Avaliação de desempenho; 4º 179 Reconhecimento; 5º 218 Adequação das recompensas às pessoas; 6º 286 Plano de treinamento das pessoas; 7º 306 Desenvolvimento de carreiras; 8º 1, 035 Envolvimento dos colaboradores; 9º 1, 441 Adequação das pessoas às funções; 10º 1, 564 Enriquecimento do trabalho; 11º 2,515 Alargamento de funções.

Este ranking implica que a primeira variável a ser eliminada da Tabela 2 foi a variável “promoção justa” por ter o valor do *Wald* inferior a todas as outras variáveis. A segunda “aumento salarial” e assim por diante. Este processo de eliminação das variáveis com os valores dos *Walds* inferiores a 4 só termina quando todas as variáveis ainda presentes no modelo tiverem os valores dos *Walds* acima de 4. Portanto, foi na 10ª variável que o processo terminou, porque as duas variáveis restantes tiveram os valores dos *Walds* acima de 4. Como resultado, temos a Tabela 4, a seguir.

Tabela 4 - Resultados do modelo restrito da regressão logística

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	
Passo 1 ^a	Recomp.formais_inf.	3,296	0,92	12,73	1	0	27
	Alargamento_funções	1,809	0,9	4,079	1	0,04	6,105
	Constante	-1,08	0,7	2,389	1	0,12	0,339

Tabela 5 - Resumo do modelo

Passo	Verossimilhança de log -2	R quadrado Cox & Snell	R quadrado Nagelkerke
1	51,285 ^a	0,128	0,221

A razão por que só salvámos uma variável com *Wald* inicial inferior a 4 é porque as variáveis independentes estão muito correlacionadas entre elas. Se repararmos bem, as 12 variáveis individualmente são significativas; mas quando as usamos conjuntamente, uma delas canibaliza todas as outras. Um sinal desse excesso de correlação entre independentes e que se designa de

multicolinearidade, são os sinais trocados dos parâmetros estimados, ou seja, alguns vêm negativos, quando se esperaria o contrário. Dito isto, importa agora testar as restrições de exclusão. De facto, testando

$$H_0: \beta_3 = \dots = \beta_{12} = 0 \text{ (10 restrições de exclusão)}$$

$$G^2 = (\text{Veros. de log} -2 \text{ do Modelo Restrito}) - (\text{Veros. de log} -2 \text{ do Modelo Não Restrito})$$

$$= 51,285 - 39,038 = 12,247 < 18,30704 \text{ (o valor crítico da qui-quadrado com 10 graus}$$

de liberdade).

Em outros termos, este modelo restrito passa o teste G^2 às restrições de exclusão. Portanto, estes resultados permitem-nos rever e testar as hipóteses acima/abaixo apresentadas e certificarmos se devem ou não ser rejeitadas.

H1- O sistema de recompensas formais e informais é fundamental para motivar colaboradores para melhores desempenhos. Esta hipótese não deve ser rejeitada, visto que a estimativa do parâmetro é positiva (3,296) e significativa, tendo como Wald um valor acima de (p -value < 0.05). Assim sendo, esta hipótese foi confirmada como sendo determinante para a motivação dos colaboradores.

H2- Alargamento de funções deve ser usada como uma ferramenta para motivar os trabalhadores. Esta hipótese também não deve ser rejeitada, tendo em conta que a estimativa do parâmetro é positiva (1,809) e significativa, tendo como Wald um valor superior a 4 (p -value < 0.05). Neste caso, esta hipótese foi também confirmada, embora esta variável não tenha nem o impacto nem o poder explicativo sobre a variável dependente como tem a variável anterior.

O mesmo não se pode dizer das hipóteses H3 a H12 que, como concluímos, não foram confirmadas, visto que as respetivas variáveis sob teste não tiveram os valores dos Walds acima de 4 (p -value < 0.05). Assim sendo, essas dez hipóteses foram rejeitadas por as respetivas variáveis não possuírem poder explicativo significativo sobre a variável dependente.

Cálculo das probabilidades

Ainda que o cálculo dessas probabilidades esteja fora do âmbito deste trabalho (testar hipóteses de investigação era o nosso interesse), apresenta-se, como curiosidade, esses cálculos. Retomemos a tabela 4.

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	
Passo 1 ^a	Recomp.formais_inf.	3,296	0,92	12,73	1	0	27
	Alargamento_funções	1,809	0,9	4,079	1	0,04	6,105
	Constante	-1,08	0,7	2,389	1	0,12	0,339

$$\ln\left(\frac{P_i}{1-P_i}\right) = -1,081 + 3,296 (\text{Recompensas}) + 1,809 (\text{Alargamento_funções}) + \mu_i$$

a) Cenário 1: Recompensas =1 e Alargamento de funções =1

$$\text{Estimativa para } \ln\left(\frac{P_i}{1-P_i}\right) = -1,081 + 3,296 + 1,809 = 4,024$$

$$\text{Estimativa para } P_i = \frac{e^{4,024}}{1+e^{4,024}} = \frac{55,92435645}{56,92435645} = 0,9824$$

Ou seja, estima-se que em 98,24% dos casos o trabalhador se sinta motivado.

b) Cenário 2: Recompensas =1 e Alargamento de funções =0

$$\text{Estimativa para } \ln\left(\frac{P_i}{1-P_i}\right) = -1,081 + 3,296 = 2,215$$

$$\text{Estimativa para } P_i = \frac{e^{2,215}}{1 + e^{2,215}} = \frac{9,161409112}{10,16140911} = 0,9016$$

Ou seja, estima-se que em 90,16% dos casos o trabalhador se sinta motivado.

c) Cenário 3: Recompensas =0 e Alargamento de funções =1

$$\text{Estimativa para } \ln\left(\frac{P_i}{1-P_i}\right) = -1,081 + 1,809 = 0,728$$

$$\text{Estimativa para } P_i = \frac{e^{0,728}}{1 + e^{0,728}} = \frac{2,070934594}{3,070934594} = 0,6744$$

Ou seja, estima-se que em 67,44% dos casos o trabalhador se sinta motivado.

d) Cenário 4: Recompensas =0 e Alargamento de funções =0

$$\text{Estimativa para } \ln\left(\frac{P_i}{1-P_i}\right) = -1,081$$

$$\text{Estimativa para } P_i = \frac{e^{-1,081}}{1 + e^{-1,081}} = \frac{0,3392561}{1,3392561} = 0,2533$$

Ou seja, estima-se que em apenas 25,33% dos casos o trabalhador se sinta motivado

Os resultados apresentados acima estão em linha com a literatura revista como parte desta pesquisa. Ademais, a literatura é unânime em relação a importância dos sistemas de recompensas formais e informais na motivação dos colaboradores (De Carvalho *et al.*, 2012; Pacheco, 2021). Além disso, a motivação é cada vez mais importante nas organizações, visto que um alto nível de motivação resulta em satisfação e retorno para a empresa (Silva, Fernandes e Dandaro, 2013).

O sistema de recompensas tem um impacto muito grande na motivação e desempenho nas organizações. É importante salientar que as pessoas, quando vão a procura de trabalho, têm a preocupação de saber qual será a sua recompensa em troca do seu esforço e do seu desempenho (Martins, 2016). Na verdade, as pessoas apresentam expectativas de receber uma compensação em troca pelo seu trabalho e esforço e, como sabemos, esta compensação pode ser traduzida, na maior parte dos casos, em dinheiro. Todavia, a compensação salarial também pode ser obtida, doutra forma, mediante o alcance de objetivos. Assim, falamos de recompensas materiais como imateriais, sendo que são importantes para a atracção, retenção e motivação dos colaboradores (Cerqueira, 2020). Neste contexto, o comprometimento organizacional e os comportamentos de desempenho por parte dos indivíduos dependem muito daquilo que a empresa lhe pode oferecer como recompensa.

Entretanto, muitas empresas não levam em consideração as recompensas imateriais e/ou informais. Rocha (2010) considera que para além do dinheiro, existem outras formas que podem contribuir para a motivação. Neste caso, os gestores podem recorrer a agradecimentos, reconhecimento público pelo trabalho realizado, reconhecimento social, tomando a forma de uma medalha, um diploma, uma referência no boletim da organização, elogio, etc, para motivar os colaboradores. Parecem instrumentos de motivação simples e/ou banais, mas que podem ter um impacto muito grande na motivação e valorização dos colaboradores.

Para além de recompensas informais, é importante lembrar que para que as recompensas formais funcionem, elas devem ajustar-se às necessidades das pessoas, isto é, o sistema deve ser justo e anunciando-se de forma a que sejam conhecidos publicamente aqueles que recebem recompensas (Rocha, 2010). Para que os objectivos organizacionais sejam alcançáveis, o sistema

de recompensas deve ser pertinente, estar em linha com a política global da empresa, transparente, claro, simples e de fácil compreensão. Ademais, o sistema de recompensas deve traduzir a situação financeira real da organização. Em outras palavras, as políticas de remuneração devem ser criadas tendo em conta a situação económico-financeira da empresa, de modo a se evitar situações que coloquem a empresa numa posição de inadimplência (Rosa, 2012).

Quanto à alargamento de funções ou ainda ampliação de cargos (literatura brasileira), a literatura também é unânime sobre o impacto que esta variável pode ter na motivação dos indivíduos. Como se sabe e como se viu atrás, alargamento das funções faz parte da motivação intrínseca do indivíduo, conforme no estudo feito por Herzberg (1968). Para ele, os factores intrínsecos são os que promovem a motivação. Em outros termos, elevam a satisfação. São elementos ligados ao conteúdo do cargo, visto que têm que ver com a autorrealização, crescimento e reconhecimento profissional do indivíduo. Por exemplo: delegação de responsabilidade, liberdade de exercer discricção, promoção, enriquecimento do cargo, estabelecimento de objetivos. A satisfação relacionada a estes factores é duradoura e espera-se do indivíduo um desempenho acima das expectativas.

Para Costa *et al.*, (2008), a gestão de recursos humanos actualmente está mais preocupada com a contínua ampliação do cargo por meio do enriquecimento das tarefas, para permitir que o colaborador tenha a possibilidade de fazer uso das suas habilidades na execução das tarefas. Além do enriquecimento das tarefas, é importante também falar de realização, reconhecimento, responsabilidade, ascensão, desenvolvimento produzem no indivíduo esforço próprio para a realização das tarefas (Pilatti, 2012).

Portanto, alargamento de funções é visto como um factor intrínseco que pode motivar ou elevar a satisfação do indivíduo e, por conseguinte, elevar a sua autorrealização (Soares, 2003; Berson, 2015), pelo facto de motivar o indivíduo e deixá-lo muito tempo satisfeito. Importa salientar que as pessoas não gostam de fazer a mesma coisa durante muito tempo (Teoria Y). Sentem-se motivadas com inovações para se evitar a rotinização do trabalho (Rocha, 2010). Portanto, os desafios são sempre motivadores para quem gosta de trabalhar (McGregor, 1957). Neste caso, actividades excessivamente rotineiras não motivam as pessoas, pelo que alargar ou ampliar as tarefas dos indivíduos pode motivá-los pelo facto de se sentirem mais valorizados e realizados.

Dentre as principais limitações, realçamos que o estudo começou a ser feito numa época em que a pandemia ainda assolava agressivamente o nosso país, o que limitou alguns contactos iniciais diretos com a população para alguns esclarecimentos. Ademais o estudo foi conduzido num dos Órgãos Executivos do Ministério do Interior. Futuras investigações poderiam levar a cabo o mesmo estudo em outros Organismos Públicos para se comparar as variáveis que melhor explicam a motivação.

Outrossim, o cálculo da amostra teve como base os fundamentos de Ramos e Naranjo (2014), em que para uma população homogênea deve-se usar uma percentagem de 26%. Assim sendo, estudos futuros podem calcular a amostra recorrendo a outras alternativas, como o uso da fórmula de amostra ou ainda o *SurveyMonkey*.

Para este estudo foi usada a Regressão Logística Binária como a técnica de análise de dados. Futuramente, outros investigadores podem recorrer a outras técnicas, como Qui-Quadrado, as correlações multivariadas ou, ainda, Modelagem de Equações Estruturais para a validação do modelo que possa explicar as relações entre as variáveis que predizem a motivação, visto que há variáveis que podem ter um grande impacto sobre as outras.

Conclusão

Este estudo teve como objectivo principal identificar as variáveis que da melhor forma explicam e predizem a ocorrência da motivação dos servidores públicos num dos Órgãos Executivos do Ministério do Interior. Assim sendo, o estudo demonstra que das 13 variáveis analisadas, apenas duas explicam ou predizem a ocorrência de motivação dos colaboradores: recompensas formais e informais e alargamento das funções.

Indubitavelmente, como se viu na literatura, a motivação dos colaboradores é cada vez mais importante para que a organização alcance os seus objectivos de forma eficiente e eficaz. Com pessoas desmotivadas não é possível chegar-se ao sucesso organizacional. Assim, urge a necessidade do sistema de recompensas formais e informais ser muito bem pensado pelas organizações públicas e privadas. Ademais, um sistema de recompensas deve fazer parte dos pacotes que possam atrair e motivar as pessoas.

Por outra, o alargamento de funções motiva intrinsecamente as pessoas. Para se atingir o último nível ou o nível mais alto da pirâmide de Maslow, a motivação intrínseca é o caminho. Neste caso, a rotinização de tarefas não agrada e nem motiva pessoas da Teoria Y. Assim, os desafios e inovações ajudam os colaboradores a crescer.

Por fim, deve a unidade de análise apostar imensamente no melhoramento do sistema de recompensas e tornar as tarefas ou o cargo mais desafiante, para que os colaboradores se sintam cada vez mais motivados no local de trabalho.

Referências Bibliográficas

Abga, M. M., & Bello, M. F. (2023). Career progression and workers' motivation in the Nigerian public service. *International Journal of Public Administration and Management Research (IJPAMR)*, 8(5). Disponível em <https://ssrn.com/abstract=4392618>

Ambrósio, H. T. J. (2015). *Estudo da motivação na administração pública de Angola: Estudo do município de Saurimo* (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Superior de Educação e Ciências. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8592/1/JANE-ISEC.pdf>

Amoatema, A. S., & Kyeremeh, D. D. (2016). Making employee recognition a tool for achieving improved performance: Implications for Ghanaian universities. *Journal of Education and Practice*, 7(34), 1-10. Disponível em <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1126683.pdf>.

Anku, J. S., Amewugah, B. K., & Glover, M. K. (2018). Concept of reward management, reward system and corporate efficiency. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, 6(2). Disponível em <https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2018/02/6240.pdf>.

Anthony, P., & Weide, J. (2015). Motivation and career-development training programs: Use of regulatory focus to determine program effectiveness. *Higher Learning Research Communications*, 5(2). <https://doi.org/10.18870/hlrc.v5i2.214>

Aragão, A. S. M., & Maranhão, T. L. G. (2020). Reconhecimento profissional e motivação nas empresas: Revisão sistemática da literatura. *Id on Line Revista Multidisciplinar de Psicologia*, 14(51), 511-536. <https://doi.org/10.14295/idonline.v14i51.2616>

Badubi, R. M. (2017). Theories of motivation and their application in organizations: A risk analysis. *International Journal of Innovation and Economics Development*, 3(3), 44-51. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.33.2004>

Banerjee, A. (2020). The impact of promotion on employee motivation: A study in Indian insurance sector. *International Journal of Scientific Research and Engineering Development*, 3(6).

Disponível em <https://ijirt.org/Article?manuscript=149525>.

Banerjee, S. (2021). Performance appraisal practice and its effect on employees' motivation: A study of an agro-based organization. *International Journal of Management Studies (IJMS)*, 5(3/4), 43–57. Disponível em <https://researchersworld.com/index.php/ijms/article/view/1894>

Benazir, Y. (2011). A study on motivation and total employee involvement. *Akshaya International Journal of Management Studies*, 1(2). Disponível em https://www.researchgate.net/publication/317904993_A_Study_on_Motivation_and_Total_Employee_Involvement.

Berson, A. A. (2015). *Motivação nas organizações: A importância do colaborador* (Monografia de graduação não publicada). Instituto Superior de Educação do Município de Assis. Disponível em <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTecs/1211391210.pdf>

Camango, C. (2017). *A motivação e a avaliação de desempenho dos servidores públicos na qualidade dos serviços públicos* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Agostinho Neto, Luanda, Angola.

Camango, C. (2018). *A motivação e a avaliação de desempenho dos servidores públicos*. ECO7.

Camara, P. B. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos* (3ª ed., revista e atualizada). Dom Quixote.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humantaor: Século XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial* (7ª ed.). Dom Quixote.

Cerqueira, M. C. D. (2020). *Motivação do trabalhador: Caso de estudo: Iman Portugal* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade do Porto. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/34588/1/Trabalho%20projeto_Mariana%20Cerqueira_Nr%20181260005.pdf

Cheon, O. S. (2016). The effects of compliments on the feelings of job attitudes of hotel employees. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 584-589. Disponível em <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/2612>.

Choudhary, S. (2016). Job enrichment: A tool for employee motivation. *International Journal of Applied Research*, 2(5), 1020-1024. Disponível em <https://www.allresearchjournal.com/archives/2016/vol2issue5/PartO/2-5-83-404.pdf>.

Ciobanua, A., & Androniceanu, A. (2015). Civil servants' motivation and work performance in Romanian public institutions. *Procedia Economics and Finance*, 30, 164-174. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01280-0](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01280-0)

Costa, M. S. V., et al. (2008). *Delineamento de cargos e definição de competências a partir da modelagem de processos: Uma aplicação à administração pública*. In XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção: A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável, 13 a 16 de outubro. Disponível em https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_076_539_11755.pdf

Da Silva, B. (2014). *O treinamento como uma ferramenta para o aumento da motivação dos colaboradores na organização* (Dissertação de mestrado não publicada). Funvic. Disponível em <http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/232/1/NataliaSILVA.pdf>

Darmawan, K. (2020). Salary: Does affect employee motivation and performance? *International Journal of Accounting and Management Research*, 1(2), 46-51. DOI: [10.30741/ijamr.v1i2.642](https://doi.org/10.30741/ijamr.v1i2.642)

De Carvalho, G. R., et al. (2012). *Sistemas de recompensa e suas influências na motivação dos funcionários: Estudo em uma cooperativa capixaba*. In *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/22716469.pdf>

Decenzo, D. A., Wolter, R., & Robbins, S. P. (2013). *Fundamentos de gestão de pessoas*. Editora Saraiva.

DuBrin, A. J. (2003). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Thomson.

Ferreira, M. P., Santos, J. C., Reis, N. & Marques, T. (2010). *Gestão de empresas*. LIDEL.

Figueiredo, H. R. C. (2012). *A motivação dos colaboradores nas organizações em contexto de crise económica* (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Politécnico de Lisboa, ISCAL. Disponível em <https://core.ac.uk/download/pdf/47131913.pdf>

Fiorelli, J. (2009). *Psicologia para administradores: Integrando teoria e prática* (6ª ed.). Atlas.

Freitas, M. L. (2010). *Importância da motivação dos servidores públicos* (Monografia de graduação não publicada). Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis. Disponível em <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260023.pdf>

Glišović, M. A., Jerotijević, G., & Jerotijević, Z. (2019). Modern approaches to employee motivation. *Scientific Review Article*, 65(2), 121-133. <https://doi.org/10.5937/ekonomika1902121A>

Gomes, A. K. (2019). A importância do reconhecimento profissional para a motivação dos colaboradores. *Humanæ: Questões controversas do mundo contemporâneo*, 13(1). Disponível em <https://revistas.esuda.edu.br/index.php/humanae/article/view/628/220>.

Gonzalez, L. A. (2018). *Regressão logística e suas aplicações* (Monografia de graduação não publicada). Universidade Federal do Maranhão. Disponível em <https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/3572/1/LEANDRO-GONZALEZ.pdf>

Güllü, T. (2016). Impact of training and development programs on motivation of employees in banking sector. *International Journal of Commerce, Economics and Management*, 4(6). Disponível em <https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2016/06/467.pdf>

Haque, M. F., Haque, M. A., & Islam, M. S. (2014). Motivational theories: A critical analysis. *ASA University Review*, 8(1), 1-10. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/306255973_Motivational_Theories_-_A_Critical_Analysis.

Haryonoa, S., Supardib, S., & Udin, U. (2020). The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia. *Management Science Letters*, 10(1), 2107–2112. Disponível em https://www.growing-science.com/msl/Vol10/msl_2020_19.pdf.

Hassoo, A. K., & Akbay, C. (2020). Factors affecting motivation of employees in public sector by using binary logistic regression model: Case study in Erbil, Iraq. *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research*, 4(3), 56-62. <https://doi.org/10.47577/tssj.v7i1.391>

Herzberg, F. I. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. Disponível em https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf

Hill, M. M., & Hill, A. (2016). *Investigação por questionário*. Edições Sílabo.

Johann, S. (2013). *Comportamento organizacional: Teoria e prática*. Saraiva.

José, R. N. D., & Caetano, L. M. D. (2023). Motivação na administração pública: Estudo de caso com profissionais do Hospital Américo Boavida (Angola). Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB). Disponível em <https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/handle/123456789/4818>

Júnior, A. N. (2002). Por um novo conceito de servidor público. *R. Dir. Adm.*, 229, 199-210.

Karodia, A. M., Pillay, N., & Dawood, Q. (2015). The relationship between career development and staff motivation in the South African petroleum sector: A case study of a Durban refinery. *Nigerian Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(1), 1-51. <https://doi.org/10.12816/0011643>

Khalfallah, F., Necib, A., & Saghrouni, O. (2021). The impact of remuneration on staff motivation (The case of a bank branch). *MPRA Paper No. 109509*. Disponível em <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/109509/>

Khemissi, F., & Chebbi, T. (2022). Impact of the efficiency wage on the motivation of employees within companies. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9(1), 41-47. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2022.01.006>

Kiyak, B., & Karkin, N. (2023). Job characteristics and public service motivation among highly-qualified public employees. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 45(3), 316-333. <https://doi.org/10.1080/23276665.2022.2118801>

Ldama, J., & Nasiru, M. (2020). Salary increase and its impacts on employee performance in Adamawa State University, Mubi. *International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field*, 6(8), 47-57. Disponível em <https://www.ijirmf.com/wp-content/uploads/IJIRMF202008007.pdf>.

Machado, A. R., & Portugal, M. N. (2014). *Dicionário de recursos humanos*. Clássica Editora.

Machado, A. R., Machado, D. M. R., & Portugal, M. N. (2014). *Organizações: Introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas*. Escolar Editora.

Malheiro, T. R. S. (2020). *Influência da gestão dos recursos humanos na motivação e no desempenho organizacional* (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Politécnico do Porto. Disponível em https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/10956/1/Tania_Gomes_MA_2017.pdf

Manuel, A. C. Q. (2019). *Estudo da motivação nos colaboradores da Administração Geral Tributária de Angola* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Autónoma de Lisboa. Disponível em [file:///E:/PAPER%20CIENT%20C3%8DFICO/vari%C3%A1veis/motiva%C3%A7%C3%A3o%20na%20APUB/DM_Anaildo_Conceicao_Quiteque_Manuel_2020_VF\(120720\).pdf](file:///E:/PAPER%20CIENT%20C3%8DFICO/vari%C3%A1veis/motiva%C3%A7%C3%A3o%20na%20APUB/DM_Anaildo_Conceicao_Quiteque_Manuel_2020_VF(120720).pdf)

Marras, J. P. (2011). *Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico* (14ª ed.). Saraiva.

Martins, A. P. C. (2016). *O desenho do sistema de recompensas de uma organização do setor bancário* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Coimbra. Disponível em https://dspace.ismt.pt/bitstream/123456789/697/1/Rel%C3%A1torio_Adriana_Martins.pdf

Massuanganhe, I. J. (2014). *Administração e gestão pública: Administração estratégica e liderança visionária*. Fundação Académica e Universitária.

McGregor, D. (1957). The human side of enterprise. *Management Review*, 46(11), 22–28. Disponível em https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Huma

[n Side of Enterprise.pdf](#).

Medeiros, E. S., De Sá, M. A. L., & Peixoto, L. L. W. (2010). Paradoxo na adoção de critérios para as promoções de funcionários aos cargos de gestão: Uma experiência no setor bancário privado do município de Volta Redonda. In *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Disponível em

https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/254_Artigo_Efraim_Marcao_e_Lauro_Seget_2010.pdf

Meirelles, H. L. (2016). *Direito administrativo brasileiro* (42ª ed.). Malheiros.

Monteiro, S., Oliveira, J. A., & Polidoro, M. J. (2021). A avaliação de desempenho e a motivação dos colaboradores nas IPSS do concelho da Trofa. In *The overarching issues of the European space: From sustainable development to sustainability* (pp. 329-343). Faculdade de Letras da Universidade do Porto. <https://doi.org/10.21747/978-989-9082-08-3/overa23>

Moura, R. G., Lopes, P. L., & Barbosa, M. V. (2016). Plano de carreira utilizado como estratégia pelas organizações como ferramenta motivacional e desenvolvimento organizacional. In *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 31/10-01/11. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/15249.pdf>

Nascimento, R. F., Canteri, M. H. G., & Kovalski, J. L. (2019). Impacto dos sistemas de recompensas na motivação organizacional: Revisão sistemática pelo método PRISMA. *Revista Gestão & Conexões*, 8(2). <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2019.8.2.23541.44-58>

Noor, Z., Nayaz, N., Solanki, V., Manoj, A., & Sharma, A. (2020). Impact of rewards system on employee motivation: A study of a manufacturing firm in Oman. *International Journal of Business and Management Future*, 4(2), 6-16. <https://doi.org/10.46281/ijbmf.v4i2.692>

Ogbonda, E. H. (2023). Enhancing employee involvement and participation in work settings. *International Journal of Management Sciences*, 10(1), 132–150. <https://doi.org/2775145679101>

Ogunmakin, A. A., & Sunday, O. A. (2023). Effect of financial incentives on employee morale and motivation of small and medium scale enterprises in Ekiti State. *American Journal of Industrial and Business Management*, 13, 465-484. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2023.136030>

Oliveira, A. S. (2011). *As implicações da avaliação de desempenho no setor público* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/21394/2/CT_GPM_I_2011_08.PDF

Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 161, 802-810. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.117>

Pacheco, F. C. A. (2021). *O impacto dos sistemas de recompensa na motivação e satisfação dos trabalhadores* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade dos Açores. Disponível em <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/6308/1/DissertMestradoFlaviaCristinaAguiarPacheco2022.pdf>

Padmaja, T. S., Subburaj, L., Jenisha, E. S., & Kavyashri, K. (2021). A study on impact of job enrichment on employee motivation. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 10(9), 477-473. Disponível em <https://www.jetir.org/papers/JETIR2309253.pdf>.

Pereira, J. M. (2012). *Curso de gestão estratégica na administração pública*. Atlas.

Pereira, V. (2015). *Regressão logística binária*. Universidade Federal Fluminense. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Valdecy-Pereira/publication/287198889_Estatistica_Multivariada_SPSS_-08-

[Regressao Logistica Binaria/links/5672a0bb08aeb8b21c70d094/Estatistica-Multivariada-SPSS-08-Regressao-Logistica-Binaria.pdf](https://doi.org/10.3895/S2175-08582012000100003)

Pilatti, L. A. (2012). Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: Possibilidades-limite das organizações. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, 4(1). <https://doi.org/10.3895/S2175-08582012000100003>

Raharja, I., Firdaus, Z., & Syahyuni, D. (2022). The effect of job promotion on work motivation: Evidence from PT. Beiersdorf Indonesia. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3(1). ISSN 2722-4015. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v3i6.646>.

Ramos, S. T. C., & Naranjo, E. S. (2014). *Metodologia da investigação científica*. Escolar Editora.

Rato, I. M. S. (2019). *A importância dos sistemas de recompensa para a motivação e satisfação dos trabalhadores no setor da hotelaria* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade de Évora. Disponível em https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/25619/1/Mestrado-Gest%c3%a3o_Recursos_Humanos-In%c3%aas_Murteira_da_Silva_Rato-A_impot%c3%a2ncia_dos_sistemas_de_recompensa_para_a_motiva%c3%a7%c3%a3o....pdf

Reis, F. L., & Silva, M. J. R. (2012). *Princípios de gestão*. Sílabo.

Rocha, J. A. O. (2010). *Gestão de recursos humanos na administração pública* (2ª ed.). Escolar Editora.

Rosa, A. I. V. (2012). *Sistema de recompensas: Estudo de um caso* (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Politécnico de Setúbal. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4646/1/Tese_AdrianaRosa%20maio%202013.pdf

Runi, I. (2018). Promotion of position and work motivation of state civil apparatus (ASN). *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 6(2), 783-788. Disponível em <https://www.researchpublish.com/upload/book/PROMOTION%20OF%20POSITION-6634.pdf>.

Sharin, V. (2020). Public service motivation in state civil service. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 392, 1-10. Atlantis Express. [10.2991/assehr.k.200113.083](https://doi.org/10.2991/assehr.k.200113.083).

Silva, A. S., & Carvalho, J. N. F. (2019). Motivação no setor público como ferramenta estratégica de gestão: Desafios e reflexões. *Revista Gestão e Políticas Públicas*, 9(2), 306-321. <https://doi.org/10.11606/rgpp.v9i2.157837>

Silva, K. F., Fernandes, V. L. N. A., & Dandaro, F. (2013). Motivação como aumento da satisfação e melhoria de desempenho na empresa materiais rodantes. *Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos*, 4(1), 23-45. Disponível em <http://uniesp.edu.br/sites/biblioteca/revistas/20170627111408.pdf>

Simieli, F. D., Tenório, L. H., & Farago, R. (2017). A importância da motivação para o sucesso da organização. *Revista Executive On-Line*, 2(1), 49-64. Disponível em <https://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistaexecutiveonline/sumario/61/08012018184154.pdf>

Singh, K., Gandharve, P., & Mishra, S. (2018). Impact of performance appraisal on employee motivation. *Pramana Research Journal*, 8(1). Disponível em <https://www.pramanaresearch.org/gallery/prj-p179.pdf>

Soares, B. C. M. (2015). *Motivação nas organizações* (Monografia de graduação não publicada). Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, São Paulo, Brasil. Disponível em <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1211390795.pdf>

Soares, I. M. (2003). *Motivação no trabalho: Uma pesquisa junto servidores técnico-administrativos da Função Universidade Estadual do Ceará* (Dissertação de mestrado não publicada). Universidade Federal Pernambucana. Disponível em https://www.repositorio.ufpe.br/handle/123456789/9992?locale=pt_BR

Theng, B. P. (2018). The impact of performance appraisal on employee motivation at PT. Galatta Lestarindo Medan. *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences (IJHESS)*, 5(3), 302-308. <https://doi.org/10.56338/ijhess.v5i3.3926>

Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2021). Impact of compensation, job enrichment and enlargement, and training on employee motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 1-19. <https://doi.org/10.1177/2278533721995353>

Uma, M. H. (2015). Employee participation: A tool of motivation and high productivity. *Pacific Business Review International*, 8(3). Disponível em <https://www.proquest.com/openview/282d6eec960cef14c304132df7904bca/1?pq-origsite=gscholar&cbl=7065076>.

Vandenabeele, W., Depré, R., Hondeghem, A., & Yan, S. (2004). The motivational patterns of civil servants. *Viešoji Politika Ir Administravimas*, 13, 1-20. Disponível em <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/db2121c4-62bb-4e77-8617-69e4af7ffdde/content>.

Venugopalan, O. (2007). *Maslow's theory of motivation: Its relevance and application among non-managerial employees of selected public and private sector undertakings in Kerala* (Tese de doutorado não publicada). University of Calicut. Disponível em <https://kalnet.kshec.kerala.gov.in/vufind/Record/etd20006/Details>.

Zakaria, I. H., & Chitsimran. (2022). Impact of employee motivation on maintaining firm performance. *Technoarete Transactions on Entrepreneurship and International Business*, 1(2). Disponível em <https://technoaretepublication.org/entrepreneurship-and-international-business/article/impact-employee-motivation.pdf>.