

**RECONHECIMENTO, CARREIRA E ENGAJAMENTO:
DESAFIOS DA MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO**
**RECOGNITION, CAREER, AND ENGAGEMENT:
CHALLENGES OF MOTIVATION IN THE PUBLIC SERVICE**

ISSN: 2674-662X. DOI: 10.29327/2334916.19.1-116

Fernando Jorge Silva de Santana ¹

RESUMO

O presente artigo analisa a motivação no ambiente de trabalho, com enfoque no serviço público, destacando sua relevância para o desempenho institucional, a satisfação profissional e a valorização do capital humano. Inicialmente, discute-se a evolução histórica do trabalho e das relações produtivas, evidenciando a transição de modelos tradicionais de gestão para abordagens centradas no bem-estar e no desenvolvimento dos trabalhadores. Em seguida, são apresentados fundamentos teóricos da motivação organizacional, com base em autores como Maslow, Herzberg, McGregor, Vroom e Alderfer, cujas contribuições permitem compreender os fatores que influenciam o comportamento humano nas organizações. Metodologicamente, trata-se de pesquisa descritiva, qualitativa e estudo de caso, realizada junto a cinquenta servidores do Tribunal de Contas do Estado de Alagoas (TCE/AL), por meio de questionários e revisão bibliográfica. Os resultados indicaram que estabilidade no emprego, condições adequadas de trabalho, feedback institucional e remuneração figuram entre os principais fatores de satisfação. Por outro lado, ausência de reconhecimento, escassas oportunidades de progressão funcional, baixa participação nas decisões e limitações à criatividade configuraram os principais elementos de insatisfação. Conclui-se que a motivação no setor público depende da articulação entre fatores materiais, relacionais e institucionais, exigindo políticas permanentes de valorização profissional, capacitação, reconhecimento e gestão participativa, capazes de elevar o comprometimento dos servidores e a eficiência dos serviços prestados à sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação organizacional; Serviço público; Gestão de pessoas; Satisfação no trabalho; Desempenho institucional.

ABSTRACT

This article analyzes motivation in the workplace, with a focus on the public sector, highlighting its relevance to institutional performance, professional satisfaction, and the appreciation of human capital. Initially, the historical evolution of work and productive relations is discussed, emphasizing the transition from traditional management models to approaches centered on workers' well-being and development. Next, theoretical foundations of organizational motivation are presented, based on authors such as Maslow, Herzberg, McGregor, Vroom, and Alderfer, whose contributions help to understand the factors that influence human behavior within organizations. Methodologically, this is a descriptive, qualitative research study and case study conducted with fifty employees of the Court of Accounts of the State of Alagoas (TCE/AL), through questionnaires and bibliographic review. The results indicated that job stability, adequate working conditions, institutional feedback, and remuneration were among the main satisfaction factors. On the other hand, lack of recognition, limited opportunities for career advancement, low participation in decision-making, and restrictions on creativity were identified as the main sources of dissatisfaction. It is concluded that motivation in the public sector depends on the articulation of material, relational, and institutional factors, requiring permanent policies of professional appreciation, training, recognition, and participatory management, capable of increasing employees' commitment and the efficiency of services provided to society.

KEYWORDS: Organizational motivation; Public service; People management; Job satisfaction; Institutional performance.

¹ Mestre em Administração pela Absoulute Christian University, Florida/USA, 2023.

INTRODUÇÃO

A motivação no ambiente de trabalho constitui tema de crescente relevância no campo da gestão de pessoas, especialmente diante das transformações econômicas, sociais e organizacionais observadas nas últimas décadas. Em um cenário marcado pela competitividade, pela busca contínua por resultados e pela valorização do capital humano, compreender os fatores que influenciam o comportamento e o desempenho dos trabalhadores tornou-se indispensável para organizações públicas e privadas. Nesse contexto, a motivação apresenta-se como elemento estratégico, capaz de impactar diretamente a produtividade, a qualidade dos serviços prestados, o clima organizacional e a satisfação profissional.

Historicamente, o trabalho deixou de representar apenas meio de subsistência para assumir também papel central na construção da identidade social, na realização pessoal e no desenvolvimento coletivo. Assim, as instituições passaram a reconhecer que resultados consistentes dependem não apenas de recursos materiais e tecnológicos, mas, sobretudo, do comprometimento das pessoas que integram seus quadros funcionais. Tal percepção fortaleceu o surgimento de teorias administrativas e comportamentais voltadas à valorização do trabalhador, ao reconhecimento profissional e à melhoria das relações interpessoais no ambiente laboral.

No setor público, a motivação adquire características específicas em razão da estabilidade funcional, das limitações legais, das estruturas burocráticas e das exigências crescentes por eficiência e transparência. Embora a remuneração e a segurança no emprego sejam fatores relevantes, aspectos como reconhecimento, oportunidades de crescimento, participação nas decisões e condições adequadas de trabalho também exercem influência significativa sobre o engajamento dos servidores. Dessa forma, torna-se

necessário investigar como esses elementos se manifestam nas instituições públicas e de que maneira podem contribuir para melhores resultados organizacionais.

Diante dessa perspectiva, o presente estudo aborda a motivação no serviço público a partir da realidade do Tribunal de Contas do Estado de Alagoas, buscando compreender os fatores associados à satisfação e ao desempenho dos servidores. A relevância da pesquisa reside na possibilidade de subsidiar práticas de gestão mais humanizadas, participativas e orientadas para a excelência institucional.

OBJETIVO GERAL

Analisar os fatores que influenciam a motivação e a satisfação dos servidores públicos do Tribunal de Contas do Estado de Alagoas (TCE/AL).

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os principais elementos motivacionais presentes no ambiente de trabalho dos servidores.
- Verificar os fatores geradores de insatisfação no contexto organizacional investigado.
- Examinar a relação entre motivação, desempenho profissional e qualidade dos serviços públicos prestados.
- Propor diretrizes e estratégias de gestão de pessoas voltadas ao fortalecimento do engajamento e da valorização funcional no âmbito institucional.

DINÂMICAS SOCIAIS, EVOLUÇÃO DO TRABALHO E FUNDAMENTOS CIENTÍFICOS DA MOTIVAÇÃO HUMANA

A compreensão da motivação humana exige, inicialmente, a análise das transformações históricas ocorridas na sociedade e de seus impactos sobre o trabalho, as relações produtivas e o comportamento individual. Ao longo do processo civilizatório, o ser humano destacou-se por sua capacidade de adaptar-se ao meio, desenvolver técnicas, organizar coletividades e

produzir instrumentos destinados à sobrevivência e ao progresso social. Essa trajetória resultou em mudanças profundas nos modos de vida, nas formas de produção e na própria estrutura das organizações contemporâneas.

O avanço tecnológico, a expansão dos sistemas econômicos, a divisão social do trabalho e o crescimento urbano alteraram significativamente a dinâmica social. Conforme apontam estudos sociológicos, a modernidade intensificou a especialização das funções, ampliou a interdependência entre indivíduos e tornou mais complexas as exigências impostas ao trabalhador. Nesse cenário, o sujeito contemporâneo passou a desempenhar múltiplos papéis simultaneamente, conciliando responsabilidades profissionais, familiares, sociais e culturais, o que amplia a necessidade de equilíbrio emocional, reconhecimento e satisfação pessoal.

Nesse contexto, o trabalho deixou de ser percebido exclusivamente como meio de subsistência para assumir funções relacionadas à identidade, ao pertencimento social e à autorrealização. A inserção profissional passou a representar elemento central da vida moderna, sendo também espaço de desenvolvimento de competências, interação social e construção de trajetórias individuais. Dessa forma, a qualidade das relações estabelecidas no ambiente laboral tornou-se variável estratégica tanto para o bem-estar humano quanto para o desempenho organizacional.

As transformações produtivas ocorridas a partir da Revolução Industrial reforçaram essa mudança. O modelo fabril clássico, baseado na padronização, na fragmentação de tarefas e no controle rígido do trabalhador, priorizava a eficiência operacional e a maximização dos resultados econômicos. Posteriormente, com a evolução das teorias administrativas e o fortalecimento da Escola das Relações Humanas, emergiu uma nova perspectiva centrada no fator humano. Elton Mayo destacou que aspectos psicológicos e sociais influenciam diretamente

a produtividade, evidenciando a relevância da integração grupal, da comunicação e do sentimento de pertencimento nas organizações.

Em períodos mais recentes, modelos produtivos flexíveis passaram a valorizar inovação, qualificação profissional, trabalho em equipe e participação dos empregados nos processos decisórios. Essa reconfiguração demonstra que organizações sustentáveis dependem não apenas de capital financeiro e tecnologia, mas principalmente do engajamento das pessoas que as compõem. Assim, a motivação consolidou-se como tema central da gestão contemporânea.

Do ponto de vista conceitual, a motivação pode ser entendida como o conjunto de forças internas e externas que impulsionam o indivíduo à ação, direcionando comportamentos para determinados objetivos. Chiavenato define motivação como tudo aquilo que leva a pessoa a agir de certa maneira, seja por estímulos oriundos do ambiente, seja por processos internos relacionados às necessidades e expectativas pessoais. Nessa perspectiva, trata-se de fenômeno dinâmico, variável e influenciado por fatores psicológicos, sociais e organizacionais.

Diversos autores reconhecem que a motivação decorre da interação entre necessidades individuais e condições contextuais. Bergamini ressalta que cada pessoa possui predisposições internas específicas, enquanto fatores externos podem estimular ou dificultar sua manifestação. Já Bzuneck compreende a motivação como processo que instiga escolhas, inicia comportamentos e sustenta esforços direcionados a metas definidas. Tais interpretações evidenciam que não existe fórmula única aplicável a todos os indivíduos, sendo necessária a consideração das singularidades humanas.

No ambiente profissional, a motivação relaciona-se diretamente ao comprometimento, à produtividade, à criatividade e à satisfação no trabalho. Trabalhadores motivados tendem a apresentar maior

disposição para aprender, cooperar, resolver problemas e contribuir para os objetivos institucionais. Em contrapartida, contextos marcados por ausência de reconhecimento, relações conflituosas, estagnação profissional e condições inadequadas favorecem desengajamento e queda de desempenho.

Portanto, a motivação deve ser compreendida como fenômeno multidimensional, resultante da articulação entre aspectos individuais, sociais e organizacionais. Sua relevância ultrapassa os limites das empresas e instituições, alcançando a qualidade de vida, a saúde mental e o desenvolvimento coletivo. Nas organizações públicas e privadas, investir em práticas motivacionais significa fortalecer pessoas, melhorar resultados e promover ambientes laborais mais saudáveis e eficientes

FUNDAMENTOS DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A motivação no ambiente de trabalho representa um dos principais fatores associados ao desempenho humano e aos resultados institucionais. Sua influência alcança aspectos como produtividade, comprometimento, satisfação profissional e permanência dos trabalhadores nas organizações. Em contextos marcados por competitividade, inovação e necessidade de eficiência, a valorização das pessoas tornou-se elemento estratégico para instituições públicas e privadas. Assim, compreender os fatores motivacionais é condição essencial para o fortalecimento da gestão de pessoas e para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

O trabalho contemporâneo ultrapassa a função meramente econômica, assumindo também dimensões relacionadas à identidade, ao pertencimento social e à realização pessoal. Dessa forma, o ambiente profissional passou a exigir práticas administrativas capazes de conciliar metas institucionais com qualidade de vida, reconhecimento e desenvolvimento humano. Organizações que investem em relações saudáveis e

liderança eficiente tendem a obter melhores níveis de desempenho coletivo.

PRINCIPAIS ABORDAGENS TEÓRICAS DA MOTIVAÇÃO

Entre as teorias clássicas da motivação, destaca-se a Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, segundo a qual os indivíduos buscam satisfazer necessidades em níveis progressivos, iniciando pelas demandas básicas e avançando até a autorrealização. Essa perspectiva demonstra que recompensas salariais, embora relevantes, não são suficientes para sustentar elevados níveis de engajamento ao longo do tempo.

Outras contribuições importantes incluem a Teoria X e Y, de Douglas McGregor, que relaciona estilos de liderança ao comportamento dos trabalhadores; a Teoria da Expectativa, de Victor Vroom, que associa esforço, desempenho e recompensa; e a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, que diferencia fatores ligados à satisfação e à insatisfação no trabalho. Em conjunto, essas abordagens reforçam que a motivação resulta da interação entre aspectos individuais e condições organizacionais.

MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO E ESTUDO NO TCE/AL

No setor público, a motivação apresenta características específicas em razão da burocracia administrativa, das limitações legais e das exigências crescentes por eficiência e transparência. Ainda assim, servidores públicos respondem positivamente a fatores como reconhecimento, capacitação, participação nas decisões e percepção de utilidade social do trabalho realizado. Nesse cenário, a liderança institucional assume papel relevante na construção de ambientes mais colaborativos e orientados para resultados.

Com base nessa realidade, foi realizado estudo de caso no Tribunal de Contas do Estado de Alagoas (TCE/AL), com cinquenta servidores ocupantes de cargos

efetivos e comissionados. A pesquisa adotou abordagem qualitativa e descritiva, utilizando questionários semiestruturados e revisão bibliográfica. O perfil da amostra revelou predominância de profissionais experientes, com elevada escolaridade e forte presença de servidores efetivos, indicando quadro funcional tecnicamente consolidado.

RESULTADOS E PROPOSTAS DE APERFEIÇOAMENTO INSTITUCIONAL

Os resultados demonstraram que os principais fatores motivacionais percebidos pelos servidores foram estabilidade funcional, condições adequadas de trabalho, feedback institucional e remuneração. Tais elementos evidenciam que segurança no vínculo e ambiente organizacional estruturado contribuem significativamente para a satisfação no serviço público.

Entretanto, também foram identificadas fragilidades relacionadas à ausência de reconhecimento, poucas oportunidades de progressão na carreira, baixa participação nos processos decisórios e limitações à criatividade. Diante desse diagnóstico, recomenda-se a implementação de políticas permanentes de valorização profissional, programas de capacitação continuada, mecanismos formais de reconhecimento e ampliação da gestão participativa. Essas medidas tendem a fortalecer o comprometimento dos servidores e elevar a eficiência institucional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação no ambiente de trabalho consolidou-se como tema central para a gestão contemporânea, especialmente em contextos organizacionais que buscam elevados níveis de desempenho, eficiência institucional e valorização do capital humano. Mais do que elemento associado à produtividade, a motivação revela-se fator determinante para a satisfação profissional, para o comprometimento

funcional e para a construção de relações laborais mais saudáveis e colaborativas.

No âmbito da Administração Pública brasileira, marcada por transformações estruturais e pela busca crescente por resultados, o servidor público passou a ocupar posição estratégica no processo de modernização estatal. O modelo gerencial, orientado pela eficiência, transparência e qualidade dos serviços prestados à sociedade, exige profissionais preparados, comprometidos e inseridos em ambientes organizacionais capazes de estimular seu potencial técnico e humano.

Com base nessa perspectiva, o presente estudo analisou os fatores motivacionais e os níveis de satisfação dos servidores do Tribunal de Contas do Estado de Alagoas (TCE/AL), identificando aspectos relevantes para a compreensão da realidade institucional. Os resultados demonstraram que estabilidade funcional, condições adequadas de trabalho, feedback gerencial e remuneração figuram entre os principais elementos de satisfação. Em contrapartida, verificaram-se fragilidades relacionadas ao reconhecimento profissional, às oportunidades de progressão na carreira e à participação nos processos decisórios.

Os achados confirmam que a motivação não depende exclusivamente de incentivos financeiros, mas resulta da interação entre fatores materiais, psicológicos, sociais e organizacionais. Reconhecimento, valorização profissional, perspectivas de crescimento, comunicação eficiente e participação interna constituem dimensões igualmente relevantes para o fortalecimento do engajamento e do desempenho funcional.

Além do espaço profissional, a motivação repercute de forma ampla na vida social do indivíduo, influenciando autoestima, qualidade de vida, relações interpessoais e capacidade de alcançar objetivos pessoais. O trabalhador motivado tende a refletir positivamente esse estado em diferentes esferas de sua

existência, demonstrando maior equilíbrio emocional, produtividade e disposição para superar desafios.

Diante desse cenário, recomenda-se que instituições públicas invistam em políticas permanentes de gestão de pessoas voltadas à capacitação continuada, ao reconhecimento de mérito, ao desenvolvimento de lideranças e à ampliação de práticas participativas. Tais medidas contribuem para elevar a satisfação dos servidores, fortalecer a cultura organizacional e ampliar a eficiência administrativa.

Conclui-se, portanto, que promover a motivação no serviço público significa investir simultaneamente no desenvolvimento humano e na qualidade da gestão estatal. Organizações que valorizam seus servidores tendem a oferecer melhores resultados à sociedade, consolidando uma administração pública mais moderna, eficiente e orientada ao interesse coletivo.

REFERÊNCIAS

- ALVES FILHO, Antônio; ARAUJO, Maria Arlete Duarte de. **Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da teoria da expectativa**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 8, n. 2, p.27-40, Abril-Jun. 2001.
- BERGAMINI, C W. (1997) **Motivação nas organizações** São Paulo: Atlas.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul, RS: Educ, 2010.
- BERNARDES, C **Teoria geral das organizações: os fundamentos da administração integrada**. São Paulo, Atlas, 1988.
- BZUNECK, J A. (2004). **A motivação do aluno: aspectos introdutórios** Em: E Boruchovitch e J. A Bzuneck (Orgs.) **A motivação do aluno**, 3". Edição, pp. 9-36. Petrópolis: Vozes.
- CATANIA, A. C. (1979). Learning. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- CHANLAT – VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002- **O gerencialismo e a ética do bem comum**: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- COFER, C. N. (1972). **Motivation and Emotion**. Glenview: Scott, Foresman and Company.
- COFER, C. N & APPELEY, M. H. (1964). **Motivation: theory and research**. New York: Wiley.
- COHN, A.; MARSIGLIA, R. G. **Processo e Organização do Trabalho**. In: BUSCHINELLI, J.T; ROCHA, L.E , RIGOTTO, R.M. **Isto é trabalho de gente? Vida, doença e trabalho no Brasil**. Petrópolis, Vozes, 1994.
- Cruz, Layse de Jesus., Queiroz, Napoleão dos Santos., Lima, Glessia Silva de. (2014). **Motivação, comprometimento e sofrimento no trabalho do setor público:Um estudo de caso em uma universidade pública de Sergipe**. RAD, 16(2), 87-116. Acessado em 06 de Dezembro de 2022, de: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/viewFile/12031/1646>
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. Estudo de Psicopatologia do trabalho. 5. ed São Paulo, Cortez, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- KRENCH, D. & CRUTCHFIELD, R. S. (1959). **Elements of psychology**. New York: Alfred A. Knopf.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos**: Princípios e Tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LAWLER, Edward E. **Motivação nas organizações de trabalho**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**: Motivação e Liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- MAGNOLI, D. **As forças econômicas da globalização**. In: Globalização Estado Nacional & Espaço Mundial. Ed. Moderna, 1995.
- MENDES BEZERRA, A. M. - **Os novos paradigmas de organização do trabalho: implicações na saúde mental dos trabalhadores**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional – n. 85/86, vol.23, 1997.

MEGGINSON, L. C. ; MOSLEY, D.C. ; PIETRI JR, P.H. **Administração: conceitos e aplicações.** São Paulo: Harbra, 1998.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração.** São Paulo: Atlas, 1992.

MONTE IRO, M. S. e GOMES, J. R. - **De Taylor ao modelo japonês: modificações ocorridas nos modelos de organização do trabalho e a participação no trabalho.** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional - n.93/94, vol. 25, 1998.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação.** Brasília: ENAP, 2005

RAGO, L. M.; MOREIRA, E. F. P.. **O que é taylorismo.** 3ª ed. São Paulo, Brasiliense, 1986.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos de comportamento organizacional.** México, Prentice Hall, 1998.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SIQUEIRA, M.M.M e GOMIDE JR. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** São Paulo: Ed. Artmed, 2004.

SCELSA, Bianor C. e COSTA, Frederico Lustosa da. Mudança Organizacional do Setor Público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 25, nº 1, pag. 82 a 106, nov/1990, jan./1991.

TODOROV, João Cláudio e MOREIRA, Márcio Borges. **O conceito de motivação na psicologia.** Rev. bras.ter. comport. cogn , jun. 2005, vol.7, no.1, p.119-132. ISSN 1517-5545.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERNON, M. D. (1973). **Motivação humana.** Tradução de L. C. Lucchetti. Petrópolis Vozes. (trabalho original publicado em 1969).

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e método.** São Paulo: Bookman, 2004.

YOUNG, P. T (1961). **Motivation and emotion: a survey of the determinants of human and animal activity.** New York: Wiley.

WARD, M. **50 Técnicas Essenciais da Administração.** São Paulo: Nobel, 1998.