



## Motivação no Setor Público: Evidências Científicas e Implicações para a Gestão de Pessoas

**Débora Lúcia de Oliveira Oliveira**

**Universidade Federal Rural da Amazonia (UFRA)/ deboraluciola@hotmail.com**

**Vanessa Mayara Souza Pamplona**

**Universidade Federal Rural da Amazonia (UFRA)**

### RESUMO:

A motivação dos servidores públicos tem sido reconhecida como fator estratégico para o desempenho organizacional e a qualidade dos serviços prestados à sociedade, com especial relevância para instituições públicas de ensino superior. Este artigo tem como objetivo mapear e analisar a produção científica internacional sobre motivação no setor público, por meio de uma abordagem cientométrica, identificando tendências, eixos teóricos dominantes, padrões de colaboração e lacunas de pesquisa. Os dados foram coletados nas bases Scopus e Web of Science, utilizando as palavras-chave “motivation”, “work motivation” e “public sector employee”. Os resultados indicam crescimento consistente da produção científica, concentração de estudos em países desenvolvidos e consolidação da Motivação para o Serviço Público (Public Service Motivation – PSM) como principal referencial teórico. Observa-se escassez de estudos empíricos aplicados ao contexto brasileiro e às IFES. O estudo contribui para a Administração Pública ao sistematizar o estado da arte e subsidiar pesquisas futuras e políticas de gestão de pessoas baseadas em evidências.

**PALAVRAS-CHAVE:** Motivação no trabalho, Servidor público, Motivação para o serviço público, Administração pública, Gestão pública.

**Realização:**

## 1. Introdução

A motivação dos servidores públicos tem sido amplamente reconhecida como um fator estratégico para o desempenho organizacional e para a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Em contextos organizacionais complexos, como o da Administração Pública, a atuação dos servidores ultrapassa o cumprimento formal de atribuições, envolvendo níveis variados de engajamento, comprometimento e orientação ao interesse coletivo. Nesse sentido, compreender como a motivação no setor público tem sido abordada pela literatura científica constitui um passo fundamental para o avanço teórico e para o aprimoramento das práticas de gestão pública (PERRY; WISE, 1990; ROBBINS; JUDGE, 2020).

Transformações recentes e a busca por eficiência ampliaram a relevância dos estudos sobre motivação no serviço público. As especificidades desse setor, marcado por normas rígidas e valores simbólicos distintos da iniciativa privada, impactam diretamente as razões pelas quais os servidores ingressam e se engajam no trabalho. Consequentemente, a aplicação de modelos motivacionais tradicionais mostra-se insuficiente, sendo necessário recorrer a abordagens teóricas desenhadas para o contexto estatal (CUNHA, 2015; ROBBINS; JUDGE, 2020).

Nesse cenário, a Motivação para o Serviço Público (*Public Service Motivation* – PSM) firmou-se como um dos mais significativos referenciais para a análise do comportamento de servidores, ao destacar a importância de valores como o compromisso com o interesse coletivo e o significado do trabalho. Simultaneamente, identifica-se a incorporação de abordagens contemporâneas, como a Teoria da Autodeterminação, indicando a ampliação do escopo analítico e a busca por explicações integradas sobre o comportamento no serviço público (KLEIN; MASCARENHAS, 2016; PERRY; WISE, 1990; ROBBINS; JUDGE, 2020).

Apesar do avanço teórico observado na literatura internacional, estudos indicam que a produção científica sobre motivação no setor público apresenta forte concentração geográfica em países desenvolvidos, especialmente nos Estados Unidos e na Europa. Essa assimetria sugere que grande parte do conhecimento produzido reflete contextos institucionais distintos daqueles encontrados em países em desenvolvimento, como o Brasil. No caso brasileiro, embora haja contribuições relevantes, ainda se observa escassez de estudos sistemáticos voltados a contextos organizacionais específicos, como as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), especialmente em regiões menos exploradas academicamente (BUIATTI, 2007; CUNHA, 2015).

As IFES configuram-se como ecossistemas organizacionais de alta complexidade, dedicados à missão de fomentar a educação, a ciência e o desenvolvimento social. Nesse cenário, o desempenho do corpo técnico-administrativo é o alicerce indispensável para a eficiência operacional e a excelência dos serviços prestados à comunidade. Consequentemente, a motivação desses agentes transcende a satisfação individual, erigindo-se como vetor estratégico para a gestão pública e justificando a produção de estudos que fundamentem políticas de pessoal baseadas em evidências (CUNHA, 2015).

Considerando o exposto, vislumbra-se a necessidade de entender como a literatura científica tem abordado a motivação no serviço público, quais os padrões de colaboração

científica, e outros indicadores pertinentes. Para isto, a elaboração de uma análise cientométrica apresenta-se como uma estratégia metodológica adequada, à medida que permite mapeamento sistemático da produção científica e uma construção de uma visão mais abrangente dos estudos sobre o tema (SANTOS; DUTRA, 2020).

Diante desse cenário, questiona-se: como a produção científica internacional tem evoluído e se estruturado em torno da motivação no setor público?

Assim, o objetivo deste artigo é mapear e analisar a produção científica internacional sobre motivação no setor público, por meio de uma abordagem cientométrica, identificando tendências, estruturas temáticas, padrões de colaboração científica e lacunas de pesquisa.

Ao sistematizar essa produção científica, o estudo contribui para o campo da Administração Pública ao evidenciar estruturas temáticas dominantes, padrões de colaboração científica e lacunas investigativas na literatura internacional sobre motivação no setor público. Além disso, o trabalho amplia a compreensão sobre a centralidade da Motivação para o Serviço Público (PSM) como eixo teórico estruturante desse campo de pesquisa.

## **2. Fundamentação Teórica**

### **2.1 Motivação no setor público: especificidades e desafios**

A motivação laboral é fundamental para elucidar a conduta, a performance e o engajamento dos colaboradores. Na esfera pública, essa temática assume contornos singulares, visto que as atividades são regidas pelo interesse social, por valores coletivos e pelo serviço ao cidadão, estabelecendo uma distinção substancial em relação à dinâmica das organizações privadas (DUBRIN, 2012; ROBBINS; JUDGE, 2020).

Dadas as particularidades da administração pública, como a estabilidade funcional e a rigidez normativa, a motivação do servidor é influenciada diretamente por essas estruturas. Tais especificidades podem atuar tanto como fatores motivacionais quanto como indutores de acomodação, a depender das condições organizacionais e das práticas de gestão adotadas, o que reforça a complexidade do tema (CUNHA, 2015).

No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), tais características tornam-se ainda mais evidentes. Essas organizações públicas possuem missões institucionais amplas e socialmente relevantes, relacionadas à educação, à ciência e ao desenvolvimento social, o que reforça a centralidade do fator humano para o alcance de seus objetivos. A atuação dos servidores técnico-administrativos é fundamental para o funcionamento institucional, tornando a motivação um elemento estratégico da gestão pública nessas organizações (CUNHA, 2015).

### **2.2 Limitações das teorias motivacionais clássicas no contexto público**

As teorias clássicas da motivação foram fundamentais para elucidar o comportamento humano no trabalho através da ótica das necessidades e recompensas. Contudo, a aplicação imediata desses conceitos à esfera pública é limitada, visto que foram originados em

ambientes privados, onde prevalecem a flexibilidade de incentivos e as gratificações financeiras (ROBBINS; JUDGE, 2020).

Quanto ao serviço público, explicar a motivação por mecanismos instrumentais é insuficiente, considerando que outros fatores estão associados aos comportamentos dos servidores públicos, como: compromisso institucional, sentido do trabalho, por exemplo. Devido a isto, se utilizar das teorias clássicas para obter explicações ou entender a motivação neste setor, não são as mais adequadas, principalmente por não levarem em consideração a orientação ao interesse coletivo e natureza simbólica do trabalho público (ARMSTRONG, 2011).

Essas limitações tornam-se particularmente relevantes em organizações públicas complexas, como as IFES, nas quais o desempenho institucional depende não apenas de incentivos formais, mas também do engajamento, da cooperação e do comprometimento dos servidores. Esse cenário evidencia a necessidade de abordagens teóricas capazes de capturar as especificidades motivacionais do setor público, indo além dos modelos tradicionais (CUNHA, 2015).

### 2.3 Motivação para o Serviço Público (Public Service Motivation – PSM)

A Motivação para o Serviço Público (Public Service Motivation – PSM) estabelece-se como uma das principais lentes teóricas para analisar a dinâmica do setor público. Esse conceito descreve a propensão dos indivíduos em agir guiados por valores cívicos e pelo compromisso com o interesse coletivo, superando a lógica tradicional que foca estritamente em recompensas pessoais (PERRY; WISE, 1990).

Segundo a teoria da PSM, existem dimensões normativas e simbólicas que conferem ao trabalho público um valor intrínseco, associado à contribuição para a coletividade, à percepção de impacto social e à identificação com a missão institucional. Essa configuração explica níveis elevados de engajamento mesmo em contextos com limitações de incentivos materiais (PERRY; WISE, 1990).

Estudos empíricos indicam que servidores com níveis mais elevados de PSM tendem a apresentar maior comprometimento organizacional, maior satisfação no trabalho e menor propensão à evasão do serviço público. Esses achados reforçam a centralidade da PSM como eixo explicativo do comportamento dos servidores públicos, especialmente em carreiras orientadas à prestação de serviços essenciais à sociedade (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

No cenário brasileiro, a análise da PSM exige um olhar atento às particularidades da administração pública, historicamente marcada pela burocracia, pela rigidez estrutural e pelo instituto da estabilidade. A literatura aponta que, embora os valores públicos permeiem o corpo funcional, a materialização dessa motivação é intrinsecamente mediada pelas condições organizacionais e pelas políticas de gestão de pessoas, o que demanda abordagens teóricas contextualizadas (BUIATTI, 2007; CUNHA, 2015).

### 2.4 Motivação, engajamento e qualidade nas Instituições Federais de Ensino Superior

De acordo com a literatura, a motivação e o engajamento estão diretamente associados. O engajamento, no contexto organizacional pode ser compreendido como um estado psicológico positivo onde há vigor e dedicação à execução da atividade. Portanto,

servidores motivados demonstram maior envolvimento nas suas atividades laborais, resiliência e mais disposição em colaborar. (ROBBINS; JUDGE, 2020).

Nas IFES, essa relação assume relevância particular, uma vez que a qualidade dos serviços acadêmicos e administrativos depende fortemente da atuação cotidiana dos servidores técnico-administrativos. A motivação desses profissionais influencia não apenas a eficiência dos processos internos, mas também a percepção de qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica e à sociedade em geral (CUNHA, 2015).

A literatura evidencia que fatores intrínsecos, a exemplo do sentido atribuído ao trabalho, da percepção de impacto social e do alinhamento com a missão institucional, possuem uma correlação robusta com maiores índices de engajamento e satisfação. Em contrapartida, aspectos extrínsecos, tais como infraestrutura adequada, reconhecimento e políticas de gestão, atuam como mediadores fundamentais para que essa motivação se efetive no contexto público (ARMSTRONG, 2011; KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Compreender a interação entre valores individuais e condições organizacionais é imprescindível para elaborar políticas de gestão alinhadas à missão pública das IFES (CUNHA, 2015).

### 3. Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza descritiva, com abordagem quantitativa, utilizando a análise cientométrica como estratégia metodológica para mapear e analisar a produção científica sobre motivação no setor público. A abordagem cientométrica permite identificar padrões, tendências e estruturas intelectuais de um campo de pesquisa por meio da análise sistemática de dados bibliográficos, sendo amplamente utilizada em estudos que buscam compreender o estado da arte de determinado tema (ALBRECHT et al., 2015; SANTOS; DUTRA, 2020).

Para a constituição da base empírica, optou-se por publicações científicas indexadas na Scopus e na Web of Science (WoS). A escolha dessas bases justifica-se pela sua vasta abrangência internacional e pelo prestígio na indexação de periódicos de destaque nas áreas de Administração Pública e Ciências Sociais Aplicadas. Conforme apontam ALBRECHT et al. (2015), o uso dessas fontes assegura a robustez da análise ao congregar literatura consolidada e de alto impacto.

Para a busca, foram utilizadas como palavras-chaves as seguintes, em língua inglesa: “motivation”, “work motivation” e “public sector employee”, nos campos de título e resumo dos documentos indexados nas bases selecionadas. Essas palavras foram escolhidas devido serem muito presente na literatura internacional quando o tema é motivação, especialmente no setor público (PERRY; WISE, 1990; ROBBINS; JUDGE, 2020).

Não foram estabelecidos recortes temporais para a coleta dos dados, com o objetivo de captar a evolução histórica da produção científica sobre o tema. Após a realização das buscas, os registros recuperados foram exportados e organizados para tratamento e análise,

sendo excluídas duplicidades entre as bases, procedimento comumente adotado em estudos cientométricos para assegurar a confiabilidade dos resultados (ALBRECHT et al., 2015).

A análise de dados fundamentou-se em indicadores bibliométricos e redes de relacionamento, abrangendo: produção científica anual, distribuição geográfica, autores de destaque e redes de colaboração. Adicionalmente, examinou-se a frequência de termos em títulos e resumos, bem como a coocorrência de palavras-chave. Conforme SANTOS; DUTRA (2020), esses indicadores são essenciais para mapear tanto a evolução quantitativa quanto a estrutura temática e relacional do campo, oferecendo uma visão holística da dinâmica científica.

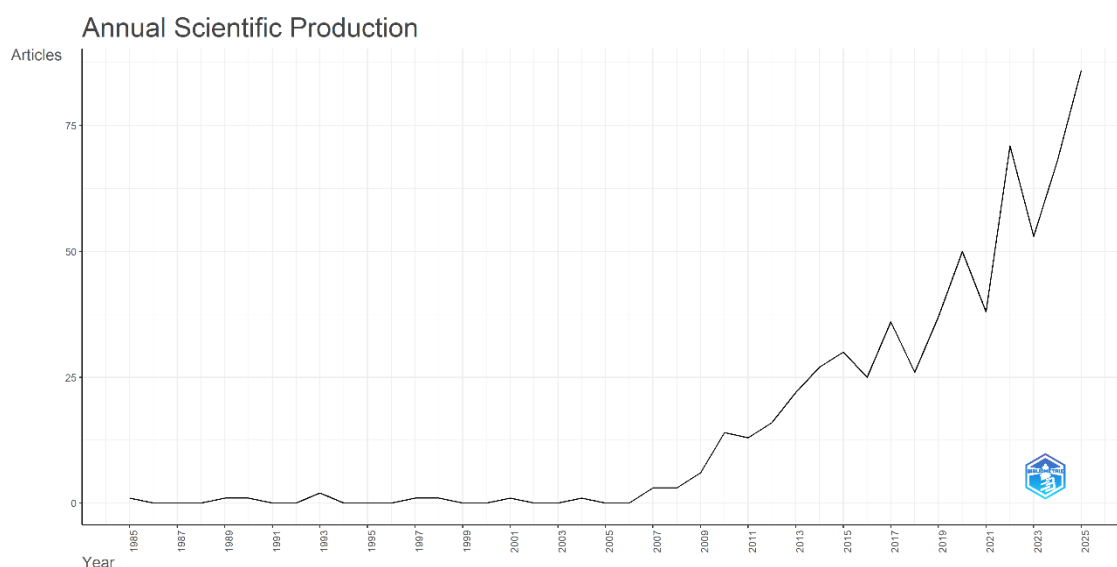
Os resultados foram interpretados à luz do referencial da Motivação para o Serviço Público (Public Service Motivation – PSM), considerando a recorrência dos construtos associados a esse campo teórico na produção analisada (BUIATTI, 2007; PERRY; WISE, 1990).

## 4. Análise dos Resultados

### 4.1 Evolução da produção científica sobre motivação no setor público

O crescimento da produção científica anual sobre motivação no setor público é apresentado na Figura 1. Observa-se que, até meados dos anos 2000, o volume de publicações era reduzido, passando a apresentar crescimento mais consistente a partir da década seguinte, com intensificação nos anos recentes. Esse comportamento evidencia a consolidação do tema como agenda relevante de pesquisa na Administração Pública, acompanhando transformações institucionais e demandas crescentes por eficiência e qualidade dos serviços públicos (ROBBINS; JUDGE, 2020).

Tal expansão acompanha transformações institucionais orientadas à eficiência, à *accountability* e à qualidade dos serviços públicos, corroborando a premissa de que a motivação constitui variável estratégica para o desempenho organizacional no setor público (ROBBINS; JUDGE, 2020).





Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Scopus e Web of Science.

A articulação da PSM com construtos como satisfação no trabalho e comprometimento organizacional revela convergência teórica, na qual valores coletivos, significado do trabalho e orientação ao interesse público assumem papel explicativo central (KLEIN; MASCARENHAS, 2016; PERRY; WISE, 1990). Esse resultado reforça a maturidade do campo e a consolidação da PSM como principal referencial analítico da motivação no setor público.



**Figura 3 – Rede de coocorrência de palavras-chave associadas à motivação no serviço público.**

*Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Scopus e Web of Science.*

#### 4.4 Frequência de termos nos títulos e resumos

A Figura 4 apresenta a frequência dos termos extraídos dos títulos e resumos das publicações analisadas. Destacam-se termos associados à motivação, ao engajamento, à satisfação no trabalho e à qualidade dos serviços públicos, reforçando a convergência temática identificada na rede de palavras-chave.

A recorrência de construtos relacionados à Teoria da Autodeterminação, como autonomia, competência e relações sociais, sugere a incorporação de abordagens contemporâneas que ampliam a compreensão da motivação no setor público como fenômeno complexo e multidimensional (ROBBINS; JUDGE, 2020). Esses achados corroboram estudos que enfatizam a relevância de fatores intrínsecos para o engajamento e o desempenho dos servidores públicos (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

No contexto das IFES, esses resultados assumem relevância particular. A escassez de estudos empíricos direcionados a esse ambiente organizacional evidencia lacuna significativa na literatura, indicando a necessidade de investigações aplicadas capazes de subsidiar



9

 **ipb**

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA** Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo

acrítica de modelos teóricos concebidos em realidades institucionais distintas (BUIATTI, 2007; CUNHA, 2015).

No que se refere à estrutura temática, os resultados indicaram centralidade de construtos associados à motivação no setor público, à satisfação no trabalho, ao comprometimento organizacional e ao engajamento. Ainda que o termo *public service motivation* não apareça explicitamente em todas as visualizações, os clusters identificados correspondem aos elementos estruturantes do campo da Motivação para o Serviço Público (PSM), confirmando sua consolidação como principal referencial teórico para a compreensão do comportamento dos servidores públicos (PERRY; WISE, 1990; KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Observou-se também a incorporação de perspectivas associadas à Teoria da Autodeterminação, indicando valorização crescente dos determinantes intrínsecos, do significado do trabalho e das dinâmicas relacionais. Esse movimento sugere convergência teórica e ampliação das fronteiras analíticas do campo, consolidando a compreensão da motivação no setor público como fenômeno multidimensional (ARMSTRONG, 2011; ROBBINS; JUDGE, 2020).

Os achados reforçam a relevância estratégica da motivação para o desempenho organizacional e para a qualidade dos serviços públicos. No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior, em especial, a atuação do corpo técnico-administrativo é fundamental para a efetividade institucional, o que evidencia a necessidade de políticas de gestão de pessoas fundamentadas em evidências científicas (CUNHA, 2015).

Como limitação, destaca-se que o estudo se baseou exclusivamente em dados bibliométricos provenientes de bases internacionais, não contemplando análises empíricas primárias nem bases regionais. Ainda assim, o mapeamento cientométrico oferece visão abrangente do estado da arte e subsidia a formulação de agendas de pesquisa futuras. Recomenda-se o desenvolvimento de investigações empíricas aplicadas ao contexto brasileiro, especialmente em IFES, a fim de aprofundar a compreensão dos fatores motivacionais e contribuir para o aprimoramento da gestão pública.

## 6. REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, S. L.; BAKKER, A. B.; GRUMAN, J. A.; MACEY, W. H.; SAKS, A. M. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, v. 2, n. 1, p. 7-35, 2015.
- ARMSTRONG, M. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11. ed. London: Kogan Page, 2011.
- BUIATTI, L. *Capital social e desenvolvimento: uma análise das políticas públicas*. São Paulo: Annablume, 2007.
- CUNHA, M. A. V. C. Gestão de pessoas no setor público: desafios e perspectivas. *Revista de Administração Pública*, v. 49, n. 3, p. 601-620, 2015.



DUBRIN, A. J. Essentials of management. 9. ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2012.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação no serviço público: bases teóricas e evidências empíricas. Revista de Administração Pública, v. 50, n. 1, p. 1-23, 2016.

PERRY, J. L.; WISE, L. R. The motivational bases of public service. Public Administration Review, v. 50, n. 3, p. 367-373, 1990.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. Organizational behavior. 18. ed. Harlow: Pearson Education, 2020.

SANTOS, J. L. S.; DUTRA, J. S. Análise bibliométrica e cientométrica: aplicações e contribuições para a Administração. Revista de Administração Contemporânea, v. 24, n. 2, p. 1-18, 2020.