

MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA SECRETARIA ADMINISTRATIVA DO GOVERNO PROVINCIAL DE CABINDA¹

Dádiva Helena Maluta Kivango²
Andrea Yumi Sugishita Kanikadan³

RESUMO

A motivação no setor público é um fator fundamental para o desempenho organizacional e para a qualidade dos serviços prestados à sociedade. O presente estudo tem como objetivo identificar os fatores que influenciam a motivação dos servidores da Secretaria Administrativa do Governo Provincial de Cabinda, considerando aspectos relacionados ao desempenho, comprometimento e satisfação no ambiente de trabalho. A pesquisa fundamenta-se em diferentes abordagens teóricas da motivação, destacando autores como Chiavenato, Robbins, Maslow, Herzberg, McGregor e Vroom, que explicam o comportamento humano a partir de fatores internos e externos. O estudo aborda as motivações intrínseca e extrínseca, ressaltando que a motivação pode estar relacionada tanto à satisfação pessoal quanto a fatores externos, como reconhecimento, condições de trabalho e recompensas institucionais. Também são discutidas teorias clássicas da motivação, como a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a Teoria X e Y de McGregor e a Teoria da Expectativa de Victor Vroom. Além disso, a pesquisa destaca o conceito de Public Service Motivation (PSM), relacionado ao compromisso com o interesse coletivo e ao desejo de servir à sociedade. Conclui-se que fatores como valorização profissional, ambiente organizacional favorável, reconhecimento e boas condições de trabalho influenciam diretamente a motivação dos servidores públicos, contribuindo para maior eficiência administrativa e melhoria da qualidade dos serviços prestados à população.

Palavras-chave: Motivação; Setor público; Servidores públicos; Desempenho organizacional.

ABSTRACT

Motivation in the public sector is a fundamental factor for organizational performance and the quality of services provided to society. This study aims to identify the factors that influence the motivation of employees of the Administrative Secretariat of the Provincial Government of Cabinda, considering aspects related to performance, commitment, and job satisfaction. The research is based on different theoretical approaches to motivation, highlighting authors such as Chiavenato, Robbins, Maslow, Herzberg, McGregor, and Vroom, who explain human behavior based on internal and external factors. The study addresses intrinsic and extrinsic motivations, emphasizing that motivation can be related to both personal satisfaction and external factors, such as recognition, working conditions, and institutional rewards. Classic

¹Artigo submetido à coordenação do curso de Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como exigência para obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

²Discente do Curso de Bacharelado em Administração Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Email: dadivahelena@gmail.com

³Docente do Curso de Administração Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB). Email: akanikadan@unilab.edu.br

theories of motivation are also discussed, such as Maslow's Hierarchy of Needs, Herzberg's Two-Factor Theory, McGregor's Theory X and Y, and Victor Vroom's Expectancy Theory. Furthermore, the research highlights the concept of Public Service Motivation (PSM), related to commitment to the collective interest and the desire to serve society. It concludes that factors such as professional recognition, a favorable organizational environment, and good working conditions directly influence the motivation of public servants, contributing to greater administrative efficiency and improved quality of services provided to the population.

Keywords: Motivation; Public sector; Public servants; Organizational performance.

1 INTRODUÇÃO

A motivação no ambiente de trabalho constitui um fator essencial para o bom funcionamento das organizações, especialmente no setor público, onde a qualidade dos serviços prestados depende diretamente do nível de comprometimento dos servidores. A motivação está relacionada a fatores internos e externos que influenciam o comportamento humano, como satisfação, reconhecimento, condições de trabalho e realização profissional (Idalberto Chiavenato, 2009). Segundo Wouter Vandenabeele (2007), a motivação no serviço público está ligada aos valores e interesses que levam os indivíduos a desempenharem suas funções em benefício da sociedade e do interesse coletivo.

No contexto da administração pública, compreender a motivação dos servidores torna-se fundamental, uma vez que ela influencia diretamente o envolvimento com as atividades desempenhadas e o comprometimento com os objetivos institucionais. De acordo com James L. Perry (1996), servidores motivados tendem a apresentar maior dedicação, responsabilidade e interesse na execução das suas funções, contribuindo para o adequado funcionamento das organizações públicas e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população.

Além disso, a motivação pode ser influenciada pelo ambiente organizacional, pelas relações interpessoais, pela valorização profissional e pelas condições oferecidas pela instituição. Nesse sentido, Adriano Ritz (2011) destaca que a motivação no setor público possui relação direta com o desempenho organizacional e com a satisfação dos servidores no ambiente de trabalho.

Dessa forma, o presente estudo tem como foco identificar os fatores que influenciam a motivação dos servidores da Secretaria Administrativa do Governo Provincial de Cabinda, considerando aspectos relacionados ao desempenho, comprometimento e satisfação no ambiente de trabalho.

O estudo delimita-se à análise da motivação dos servidores da Secretaria Administrativa do Governo Provincial de Cabinda, considerando os fatores que influenciam o desempenho, o comprometimento e a satisfação dos trabalhadores no exercício das suas funções.

Diante disso, a pesquisa procura responder à seguinte questão: quais fatores influenciam a motivação dos servidores da Secretaria Administrativa do Governo Provincial de Cabinda?

A motivação no setor público é um tema importante, pois está diretamente ligada ao desempenho dos servidores e à qualidade dos serviços prestados à população. Quando os servidores trabalham em um ambiente favorável, com reconhecimento, boas condições de trabalho e valorização profissional, tendem a desenvolver as suas atividades com maior comprometimento, responsabilidade e satisfação. Por outro lado, a falta de motivação pode provocar insatisfação, baixo rendimento e dificuldades no desenvolvimento das atividades institucionais, afetando o funcionamento da organização e a eficiência dos serviços públicos.

Nesse sentido, a realização deste estudo na Secretaria Administrativa do Governo Provincial de Cabinda mostra-se relevante, uma vez que permitirá compreender os fatores que influenciam a motivação dos servidores naquele ambiente de trabalho. Além disso, a pesquisa poderá contribuir para a reflexão sobre estratégias que favoreçam a valorização dos servidores, a melhoria do ambiente organizacional e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória, de abordagem quantitativa. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, enquanto a pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com o problema estudado.

Quanto à abordagem, a pesquisa é quantitativa, uma vez que os dados coletados foram obtidos por meio de questionário estruturado e analisados de forma objetiva. De acordo com Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa quantitativa possibilita a mensuração e análise dos dados por meio de procedimentos estatísticos.

2.1 Local e período de realização da pesquisa

A pesquisa foi realizada na Província de Cabinda, localizada ao norte de Angola. Cabinda constitui um enclave territorial separado do restante do país pela República Democrática do Congo e possui relevância econômica para Angola devido à exploração petrolífera. A província é composta pelos municípios de Cabinda, Cacongo, Buco-Zau e Belize e apresenta uma população diversificada, predominantemente pertencente ao grupo etnolinguístico Bakongo.

O estudo foi desenvolvido na Secretaria Administrativa do Governo Provincial de Cabinda, instituição responsável por apoiar as atividades administrativas do governo provincial, contribuindo para a gestão e coordenação dos serviços públicos locais.

A coleta de dados ocorreu no período de 10 de Abril de 2026 a 5 de Maio de 2026, mediante aplicação de questionários aos participantes em horário previamente acordado, respeitando a disponibilidade dos servidores.

Entretanto, não foi possível obter informações detalhadas sobre a estrutura organizacional e o número total de funcionários da instituição durante o período da pesquisa, devido à indisponibilidade desses dados.

2.2 População e amostra

A população do estudo foi composta pelos servidores da Secretaria Administrativa do Governo Provincial de Cabinda.

A amostra foi constituída por cinco servidores selecionados por conveniência, considerando a disponibilidade e aceitação voluntária para participação na pesquisa. Conforme Gil (2017), a amostragem por conveniência ocorre quando os participantes são escolhidos em função da facilidade de acesso pelo pesquisador.

Foram incluídos no estudo os servidores que se encontravam em exercício de suas funções durante o período de coleta de dados e que concordaram em participar da pesquisa. Foram excluídos os servidores afastados, em licença ou férias durante o período da investigação.

2.3 Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado contendo questões relacionadas à motivação no ambiente de trabalho. As perguntas foram elaboradas com base na literatura sobre motivação organizacional e buscaram identificar fatores relacionados ao reconhecimento profissional, às condições de trabalho, à satisfação e ao comprometimento institucional.

2.4 Organização e análise dos dados

Após a coleta, os dados foram organizados e analisados por meio de estatística descritiva simples, utilizando frequências absolutas das respostas obtidas. Em razão do reduzido número de participantes, os resultados foram apresentados em números absolutos, evitando-se generalizações estatísticas.

2.5 Questões éticas

A pesquisa respeitou os princípios éticos aplicáveis aos estudos com seres humanos, garantindo sigilo, anonimato, privacidade e confidencialidade das informações fornecidas pelos participantes. A participação foi voluntária, sendo assegurado aos participantes o direito de desistir da pesquisa a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Os dados coletados foram utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos.

2.6 Limitações do estudo

Como limitação, destaca-se o reduzido número de participantes, o que não permite generalizações para toda a população de servidores da instituição. Dessa forma, os resultados devem ser compreendidos como uma análise exploratória das percepções dos participantes investigados.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Conceitos e Fundamentos da Motivação Humana

A motivação constitui um campo fundamental para a compreensão do comportamento humano dentro das organizações, sendo essencial para entender os fatores que impulsionam os indivíduos a agir. O interesse por esse tema decorre da necessidade de compreender o que move as pessoas na realização de suas atividades, especialmente em ambientes organizacionais. Antes de conceituar a motivação, torna-se importante compreender o significado de motivo.

Segundo Chiavenato (2009), motivo é tudo aquilo que impulsiona as pessoas a realizarem determinadas ações, ou seja, o elemento que leva o indivíduo a agir de determinada forma.

Partindo dessa compreensão, Robbins (2005) define a motivação como o processo que impulsiona as pessoas a realizarem determinadas atividades, influenciando suas ações e comportamentos no ambiente em que estão inseridas. Para o autor, a motivação está relacionada à direção dos esforços dos indivíduos para o alcance de objetivos específicos e depende de três elementos fundamentais: intensidade, direção e persistência. A intensidade refere-se ao esforço empregado para atingir uma meta; a direção corresponde ao caminho escolhido para alcançar esse objetivo; e a persistência diz respeito à capacidade de manter o esforço ao longo do tempo, mesmo diante de dificuldades.

Complementando essa perspectiva, Chiavenato (2009) destaca que as pessoas são motivadas por diferentes fatores, uma vez que cada indivíduo possui valores, comportamentos, padrões e objetivos próprios. Além disso, essas características podem sofrer alterações ao longo da vida, acompanhando mudanças nas crenças e percepções pessoais. Nesse contexto, o autor apresenta três pressupostos fundamentais para a compreensão do comportamento humano.

O primeiro pressuposto estabelece que o comportamento é causado, ou seja, resulta da influência de fatores internos e externos, incluindo aspectos hereditários e ambientais. O segundo pressuposto afirma que o comportamento é motivado, não ocorrendo de forma aleatória, mas orientado por razões específicas que direcionam o indivíduo para determinada ação. Por fim, o terceiro pressuposto considera que o comportamento é orientado por objetivos, uma vez que toda ação humana está associada à satisfação de necessidades, desejos ou impulsos.

Com base nesses pressupostos, o comportamento humano pode ser entendido como um processo dinâmico que envolve estímulos, necessidades, tensão e desconforto, levando o indivíduo a agir em busca de um objetivo capaz de restaurar seu equilíbrio.

A compreensão da motivação passou por importantes transformações ao longo do tempo. Inicialmente, os teóricos acreditavam que a motivação era exclusivamente uma força interna do indivíduo, algo que surgia de dentro para fora. Entretanto, estudos posteriores passaram a reconhecer a influência de fatores externos, considerando que o ambiente também exerce papel significativo no comportamento humano (TODOROV; MOREIRA, 2005).

Nesse sentido, Todorov e Moreira (2005) destacam que, antes de buscar compreender como motivar as pessoas, é necessário identificar os fatores que podem gerar desmotivação. Para os autores, a motivação possui origem essencialmente interna, embora possa ser influenciada pelas condições do ambiente. A partir dessa evolução conceitual, o estudo da motivação passou a se desenvolver com base em três importantes áreas do conhecimento: a psicoterapia, a psicometria e a psicologia da aprendizagem.

No campo da psicoterapia, o foco principal sempre esteve voltado para a compreensão e o alívio dos desconfortos dos indivíduos. Conforme destacam Todorov e Moreira (2005), especialmente a partir das contribuições de Freud, esses desconfortos eram interpretados como resultado de um equilíbrio dinâmico entre diferentes forças psíquicas e motivacionais. Nesse contexto, o objetivo principal não era comparar indivíduos, mas compreender profundamente cada caso particular, buscando identificar os fatores motivacionais relacionados aos seus conflitos e comportamentos.

3.2 Psicometria

Enquanto a psicoterapia concentrava seus esforços na compreensão individual do comportamento, a psicometria desenvolveu uma abordagem distinta para o estudo da motivação. Seu interesse surgiu a partir da criação de testes psicológicos voltados para a avaliação de aptidões e desempenho.

Segundo Todorov e Moreira (2005), a utilização desses testes para classificação e seleção de indivíduos baseava-se inicialmente no pressuposto de que todos apresentavam o mesmo nível de dedicação às tarefas. Contudo, essa premissa revelou a necessidade de compreender as diferenças motivacionais entre as pessoas, impulsionando o desenvolvimento de instrumentos específicos para a avaliação da motivação.

Embora psicoterapia e psicometria tenham seguido trajetórias inicialmente independentes, ambas contribuíram significativamente para o avanço dos estudos motivacionais. Conforme observam Birney e Teevan (1962), houve posteriormente esforços para aproximar as duas abordagens, enriquecendo a compreensão do comportamento humano.

3.3 Teoria da Aprendizagem

Além da psicoterapia e da psicometria, outra área que passou a contribuir para os

estudos da motivação foi a psicologia da aprendizagem. A preocupação com os processos educacionais e com as dificuldades de aprendizagem levou pesquisadores a reconhecerem a importância das variáveis motivacionais no desempenho dos indivíduos.

De acordo com Todorov e Moreira (2005), a influência da educação ocorreu de forma indireta, por meio das pesquisas desenvolvidas pela psicologia da aprendizagem. Os principais teóricos dessa área investigaram experimentalmente o papel da motivação em processos como memória, aprendizagem e desempenho. Entre essas contribuições, destaca-se o trabalho de Hull (1943), considerado um dos mais importantes na associação entre motivação e aprendizagem.

Posteriormente, essas investigações influenciaram o desenvolvimento das teorias do reforço, culminando nos estudos de Skinner (1953), que passaram a compreender a motivação dentro de um contexto mais amplo de interação entre o organismo e o ambiente.

A partir dessas diferentes abordagens, consolidou-se o entendimento de que a motivação pode ter origem tanto em fatores internos quanto externos. Nesse contexto, Barbosa (2016) classifica a motivação em dois tipos principais: intrínseca e extrínseca.

A motivação intrínseca está relacionada a fatores internos do indivíduo, caracterizando-se pela realização de atividades por interesse, satisfação ou prazer pessoal. Nesse caso, a própria atividade já representa uma recompensa, dispensando incentivos externos.

Em contrapartida, a motivação extrínseca está associada a fatores externos, como recompensas financeiras, reconhecimento ou punições. Nesse tipo de motivação, o comportamento é influenciado por estímulos provenientes do ambiente (BARBOSA, 2016).

Essa distinção é reforçada por Lira e Silva (2015), que afirmam que a motivação intrínseca está ligada à necessidade de competência, autonomia e crescimento pessoal, enquanto a motivação extrínseca depende de fatores controlados por terceiros. Apesar das diferenças, ambas exercem influência significativa sobre o comportamento humano e podem atuar de forma complementar no contexto organizacional.

3.4 Teorias da Motivação

Com o avanço dos estudos sobre motivação, diversos autores passaram a desenvolver teorias com o objetivo de explicar os fatores responsáveis pelo comportamento humano no ambiente de trabalho. Essas teorias contribuíram para ampliar a compreensão acerca das necessidades, expectativas e percepções que influenciam a atuação dos indivíduos nas organizações. Entre as abordagens mais influentes destacam-se as teorias de Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor e Victor Vroom.

A primeira dessas contribuições foi a Teoria da Hierarquia das Necessidades, desenvolvida por Abraham Maslow. Segundo Chiavenato (2009), essa teoria parte do pressuposto de que as necessidades humanas estão organizadas em uma estrutura hierárquica composta por cinco níveis: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. De acordo com essa perspectiva, as necessidades mais básicas tendem a ser satisfeitas primeiro, permitindo que necessidades mais complexas passem a influenciar o comportamento do indivíduo.

As necessidades fisiológicas correspondem às condições essenciais para a sobrevivência humana, incluindo alimentação, repouso e abrigo. Em seguida, encontram-se as necessidades de segurança, relacionadas à proteção contra perigos e à busca por estabilidade. As necessidades sociais referem-se ao desejo de pertencimento, aceitação e formação de vínculos interpessoais. Já as necessidades de estima envolvem o reconhecimento, o respeito, a valorização pessoal e a autoestima. Por fim, as necessidades de autorrealização ocupam o nível mais elevado da hierarquia e estão associadas ao desenvolvimento do potencial humano, ao crescimento pessoal e à concretização de objetivos individuais.

Complementando essa abordagem, Oliveira e Silva (2021) afirmam que Maslow agrupou essas necessidades em dois grandes níveis: necessidades primárias, consideradas básicas para a sobrevivência, e necessidades secundárias, associadas ao desenvolvimento pessoal e social. Nesse sentido, à medida que uma necessidade é satisfeita, outra passa a exercer maior influência sobre o comportamento humano. Entretanto, embora amplamente difundida, a teoria recebeu críticas e revisões ao longo do tempo.

Robbins (2005) acrescenta que as necessidades dos níveis mais baixos são geralmente satisfeitas por fatores externos, enquanto as necessidades dos níveis superiores estão mais relacionadas a fatores internos. Além disso, o autor ressalta que nenhuma necessidade é

completamente satisfeita; contudo, à medida que sua satisfação aumenta, sua capacidade de motivar tende a diminuir.

Na mesma direção, Bohrer (1981) destaca que as necessidades de segurança ocupam posição superior às fisiológicas por possuírem caráter preventivo, relacionado à proteção contra ameaças. Já as necessidades sociais estão associadas ao sentimento de pertencimento e à necessidade de estabelecer relacionamentos, enquanto as necessidades de estima envolvem reconhecimento e valorização. Por sua vez, a autorrealização representa o estágio mais elevado da motivação humana, sendo também o mais difícil de alcançar.

Embora a teoria de Maslow tenha contribuído significativamente para a compreensão das necessidades humanas, outros estudiosos passaram a investigar os fatores que influenciam a satisfação e a motivação no ambiente organizacional. Nesse contexto, destaca-se a Teoria dos Dois Fatores, proposta por Frederick Herzberg.

3.5 Teoria de Frederick Herzberg

A Teoria dos Dois Fatores busca explicar a motivação a partir da distinção entre fatores higiênicos e fatores motivacionais. Segundo Chiavenato (2009), os fatores higiênicos, também denominados insatisfacientes, estão relacionados às condições gerais de trabalho, incluindo salário, políticas organizacionais, supervisão e ambiente físico. Esses fatores possuem caráter preventivo, pois sua presença não gera necessariamente motivação, mas sua ausência provoca insatisfação.

Em contrapartida, os fatores motivacionais, também chamados de satisfacientes, estão vinculados ao conteúdo do trabalho e às oportunidades de crescimento pessoal. Aspectos como reconhecimento, realização profissional, responsabilidade e desenvolvimento de carreira são exemplos de elementos que promovem maior satisfação e envolvimento dos trabalhadores.

Para compreender adequadamente essa teoria, Pilatti (2012) ressalta que satisfação e insatisfação não constituem extremos opostos de uma mesma dimensão. Segundo o autor, o oposto de insatisfação é a ausência de insatisfação, enquanto o oposto de satisfação é a ausência de satisfação. Dessa forma, os fatores higiênicos atuam na redução da insatisfação, ao passo que os fatores motivacionais são responsáveis pela promoção da satisfação.

Além disso, Pilatti (2012) enfatiza que os fatores higiênicos possuem natureza extrínseca, pois dependem das condições proporcionadas pela organização. Já os fatores motivacionais apresentam natureza intrínseca, estando relacionados à realização pessoal e ao significado atribuído ao trabalho.

Dessa maneira, Herzberg demonstra que a motivação não depende exclusivamente das condições de trabalho, mas também da forma como o indivíduo percebe e valoriza suas atividades. Essa compreensão abriu caminho para novas reflexões sobre o comportamento humano nas organizações, especialmente aquelas relacionadas às diferentes concepções que os gestores possuem sobre seus colaboradores.

3.6 Teoria de Douglas McGregor

Entre os autores que contribuíram para essa discussão destaca-se Douglas McGregor, criador da Teoria X e da Teoria Y. Essas abordagens apresentam visões distintas sobre a natureza humana e suas implicações para a gestão organizacional.

De acordo com Robbins (2005), a Teoria X parte da premissa negativa de que os indivíduos não gostam de trabalhar e necessitam de controle constante, incentivos ou punições para desempenhar suas funções. Nessa perspectiva, os trabalhadores tendem a evitar responsabilidades, apresentam pouca ambição e buscam segurança acima de tudo.

Por outro lado, a Teoria Y considera de uma forma positiva que o trabalho pode ser uma atividade naturalmente satisfatória. Assim, os indivíduos são vistos como pessoas capazes de assumir responsabilidades, buscar desafios e encontrar motivação em fatores intrínsecos relacionados ao próprio trabalho.

Essa abordagem apresenta forte relação com a teoria de Maslow. Enquanto a Teoria X está associada à predominância de necessidades básicas, a Teoria Y relaciona-se às necessidades superiores, como estima e autorrealização, que influenciam o desenvolvimento pessoal e profissional.

Segundo Wyse (2018), a Teoria X representa um modelo administrativo tradicional e rígido, no qual os trabalhadores são percebidos como dependentes de supervisão constante. Em contraste, a Teoria Y propõe uma visão mais moderna, reconhecendo os indivíduos como agentes ativos, capazes de se autogerenciar e encontrar satisfação em suas atividades.

Apesar das importantes contribuições das teorias de conteúdo, como as de Maslow, Herzberg e McGregor, alguns estudiosos passaram a concentrar seus esforços na compreensão dos processos cognitivos envolvidos na motivação. Entre eles destaca-se Victor Vroom.

3.7 Teoria de Victor Vroom

A Teoria da Expectativa, desenvolvida por Victor Vroom, integra o grupo das teorias de processo e procura explicar a motivação a partir das percepções e expectativas dos indivíduos. Segundo Pérez-Ramos (1990), essa teoria também é conhecida como modelo VIE, composto pelos fatores valência, instrumentalidade e expectativa.

De acordo com essa abordagem, o esforço empregado pelo indivíduo depende da forma como ele interpreta a relação entre seu desempenho e os resultados esperados. Assim, a motivação não decorre apenas das necessidades pessoais, mas também das expectativas construídas em relação às recompensas obtidas.

Nesse contexto, a valência refere-se ao valor atribuído pelo indivíduo ao resultado desejado. A instrumentalidade corresponde à percepção de que determinado desempenho conduzirá à recompensa esperada. Já a expectativa representa a crença de que o esforço realizado será suficiente para alcançar o desempenho pretendido (Silva; Barros, 2018).

Pérez-Ramos (1990) afirma que a motivação resulta da combinação desses três fatores. Dessa forma, quanto maiores forem a valência, a instrumentalidade e a expectativa, maior será a motivação. Por outro lado, a ausência ou fragilidade de qualquer um desses elementos reduz significativamente o potencial motivacional.

Corroborando essa perspectiva, Mathias e Lara (2011) destacam que, mesmo quando existe forte desejo pela recompensa e percepção de que o desempenho gera resultados, a ausência de confiança na própria capacidade de alcançar o objetivo pode comprometer o processo motivacional.

As contribuições dessas teorias permitiram compreender a motivação sob diferentes perspectivas. Contudo, a maior parte desses estudos foi desenvolvida em contextos organizacionais gerais ou voltados ao setor privado. Posteriormente, pesquisadores passaram a investigar as particularidades da motivação em organizações públicas.

3.8 Motivação no Setor Público

A motivação no setor público passou a receber maior atenção acadêmica a partir da década de 1990. Segundo Assis (2024), foi nesse período que James Perry e Lois Wise desenvolveram estudos voltados à compreensão dos fatores que motivam os indivíduos a atuar em organizações públicas, dando origem ao conceito de Public Service Motivation (PSM).

De acordo com Perry e Wise (1990 apud Assis, 2024, p. 433), o PSM pode ser definido como “a predisposição do indivíduo em responder a propósitos construídos primariamente ou exclusivamente em organizações públicas”. Dessa forma, o conceito está relacionado ao compromisso com a sociedade, ao interesse público e ao desejo de contribuir para o bem comum.

Nessa perspectiva, o PSM não deve ser compreendido apenas como uma medida de motivação individual, mas como uma orientação voltada ao interesse coletivo. Indivíduos com elevados níveis de PSM tendem a demonstrar maior disposição para servir à sociedade, frequentemente priorizando objetivos coletivos em detrimento de interesses pessoais (ASSIS, 2024).

Essa característica diferencia a motivação no setor público daquela observada no setor privado. Conforme destacam James e Ritz (2022), enquanto as organizações privadas geralmente buscam resultados econômicos, as organizações públicas têm como finalidade principal atender às necessidades da sociedade e fortalecer os princípios democráticos.

Entretanto, Vandenabeele, Ritz e Neumann (2017) observam que o conceito de PSM passou por reformulações ao longo do tempo devido à complexidade de mensurar aspectos relacionados ao compromisso com o interesse público e ao altruísmo. Para facilitar sua compreensão, os autores apresentam quatro dimensões fundamentais: atração pela formulação de políticas públicas, interesse público e dever cívico, compaixão e autossacrifício.

Essas dimensões permitem compreender como os indivíduos desenvolvem vínculos com os valores do serviço público. Assim, trabalhadores motivados pelo serviço público tendem a buscar não apenas resultados organizacionais, mas também impactos positivos para a sociedade.

Dessa forma, a motivação no setor público apresenta características próprias, associadas ao compromisso social, ao senso de dever cívico e à busca pelo bem comum. Conforme Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014), os servidores públicos

frequentemente encontram motivação no sentimento de utilidade social e na possibilidade de contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população, fatores que reforçam seu comprometimento com o interesse coletivo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa contou com a participação de 5 servidores da secretaria Administrativa do Governo Provincial de Cabinda. Os resultados obtidos permitiram identificar características do perfil dos participantes e compreender aspectos relacionados à motivação no setor público.

4.1 Faixa Etária dos Participantes

Em relação à idade dos participantes, verificou-se que dois servidores possuem entre 26 e 35 anos, dois possuem entre 36 e 45 anos e um possui 46 anos ou mais. Não houve participantes na faixa etária entre 18 e 25 anos.

Os resultados demonstram predominância de servidores com idade entre 26 e 45 anos, indicando um grupo com maior maturidade profissional e experiência no serviço público.

4.2 Gênero dos Participantes

Quanto ao gênero, participaram da pesquisa três servidores do sexo feminino e dois do sexo masculino. Os dados evidenciam maior participação feminina, demonstrando a presença significativa das mulheres nas atividades desenvolvidas na instituição pesquisada.

4.3 Tempo de Serviço

No que se refere ao tempo de serviço, três participantes possuem entre um e três anos de atuação na instituição, enquanto dois possuem mais de seis anos de serviço. Não houve participantes com menos de um ano ou entre quatro e seis anos de atuação.

Esses resultados indicam que a maior parte dos participantes já possui experiência profissional no ambiente institucional, fator que pode influenciar diretamente sua percepção sobre motivação e desempenho no trabalho.

4.4 Cargo/Função dos Participantes

Os participantes ocupam diferentes funções dentro da instituição, entre elas: Administrativo, Assistente da Governadora, Protocolo, Secretário e Técnica de Gabinete. A

diversidade de cargos demonstra que a pesquisa contemplou diferentes áreas de atuação da instituição, permitindo obter percepções variadas sobre a motivação no setor público.

4.5 Motivação dos Servidores no Setor Público

A pesquisa buscou analisar a motivação dos servidores da Secretaria Administrativa do Governo Provincial de Cabinda por meio de um questionário estruturado com escala Likert de 1 a 5. De modo geral, observou-se predominância de respostas positivas, evidenciando um nível satisfatório de motivação entre os participantes.

4.6 Satisfação e Permanência na Instituição

Em relação à satisfação no desempenho das atividades diárias, dois participantes assinalaram a opção “concordo parcialmente” e três assinalaram “concordo totalmente”. Esses resultados indicam que os servidores demonstram satisfação no exercício de suas funções.

Quanto ao interesse em continuar trabalhando na instituição, observou-se o mesmo padrão de respostas, com dois participantes assinalando a opção “4” e três a opção “5”. Esse resultado demonstra interesse em permanecer na organização, evidenciando comprometimento com o serviço público.

Segundo Maslow (1954), a satisfação e a segurança profissional estão relacionadas às necessidades humanas que influenciam diretamente a motivação e o comportamento no ambiente de trabalho.

4.7 Importância do Trabalho e Reconhecimento Profissional

Quando questionados sobre a importância do trabalho realizado para o setor em que atuam, um participante respondeu “nem concordo nem discordo”, um respondeu “concordo parcialmente” e três responderam “concordo totalmente”. Esses resultados demonstram que a maioria reconhece a relevância de suas atividades para o funcionamento institucional.

Quanto ao reconhecimento da chefia quando realizam bem suas tarefas, observou-se maior diversidade de opiniões. Um participante respondeu “discordo parcialmente”, um respondeu “3”, um respondeu “4” e dois responderam “5”. Esses resultados indicam que parte dos participantes percebe reconhecimento profissional, enquanto outros demonstram neutralidade ou insatisfação em relação a esse aspecto.

Em relação ao retorno positivo pelo desempenho das atividades, dois participantes responderam “3” e três responderam “5”. Já sobre a percepção de valorização do esforço no ambiente de trabalho, dois responderam “3”, um respondeu “4” e dois responderam “5”.

De acordo com Herzberg (1968), o reconhecimento profissional constitui um dos principais fatores motivacionais nas organizações, contribuindo para a satisfação e o desempenho dos trabalhadores.

4.8 Motivação Relacionada ao Salário e Estabilidade

Quanto ao salário como fator de empenho no trabalho, três participantes responderam “4” e dois responderam “5”, demonstrando que a remuneração exerce influência positiva sobre o desempenho profissional.

No que se refere à estabilidade no emprego, um participante respondeu “3” e quatro responderam “5”, evidenciando que a estabilidade profissional é considerada um importante fator motivacional.

Além disso, sobre as oportunidades de crescimento profissional, um participante respondeu “4” e quatro responderam “5”, indicando que os participantes valorizam as possibilidades de desenvolvimento e progressão na carreira dentro da instituição.

4.9 Ambiente de Trabalho e Relações Interpessoais

Os resultados relacionados ao ambiente de trabalho mostraram que três participantes responderam “4” e dois responderam “5” quanto à contribuição do ambiente para a realização das atividades com qualidade.

Sobre a relação com os colegas de trabalho, um participante respondeu “3”, dois responderam “4” e dois responderam “5”, demonstrando predominância de relações interpessoais positivas.

No que diz respeito à contribuição da liderança para um ambiente mais positivo, um participante respondeu “2”, dois responderam “4” e dois responderam “5”. Esses dados

indicam que, embora a maioria reconheça a influência positiva da liderança, ainda existem percepções menos favoráveis sobre esse aspecto.

Quanto à comunicação dentro do setor, dois participantes responderam “4” e três responderam “5”, demonstrando que a comunicação é percebida como um fator importante para o desenvolvimento das atividades institucionais.

4.10 Contribuição Social e Orgulho no Serviço Público

Em relação à percepção de que o trabalho contribui para o bem-estar da sociedade, um participante respondeu “3”, dois responderam “4” e dois responderam “5”.

Quanto ao orgulho em trabalhar no serviço público, dois participantes responderam “4” e três responderam “5”, evidenciando um sentimento positivo em relação à atuação profissional no setor público.

Sobre o impacto positivo das atividades para a população, dois participantes responderam “3”, um respondeu “4” e dois responderam “5”. Já sobre a possibilidade de ajudar a sociedade como incentivo para o trabalho, três participantes responderam “4” e dois responderam “5”.

Os resultados demonstram que os servidores reconhecem a importância social de suas atividades, considerando o serviço público um meio de contribuição para a sociedade. Conforme Maslow (1954), a motivação está relacionada à satisfação de diferentes necessidades humanas, incluindo segurança, reconhecimento e realização pessoal. Nesse sentido, os resultados obtidos sugerem que fatores como estabilidade profissional, reconhecimento e contribuição social exercem influência positiva na motivação dos servidores públicos participantes deste estudo.

Os dados também evidenciaram que a maioria dos participantes considera importante permanecer na instituição e sente satisfação na realização das atividades diárias. Segundo Frederick Herzberg (1968), fatores motivacionais, como reconhecimento, valorização profissional e realização pessoal, contribuem significativamente para a satisfação no trabalho. Entretanto, os resultados relacionados ao reconhecimento da chefia apresentaram respostas mais diversificadas, indicando que ainda existem aspectos organizacionais que podem ser melhorados na instituição.

Além disso, a predominância de respostas positivas quanto ao ambiente de trabalho e às relações interpessoais demonstra a importância do clima organizacional para a motivação dos servidores. Conforme Chiavenato (2014), um ambiente organizacional saudável contribui para maior comprometimento, satisfação e produtividade dos trabalhadores. Assim, a boa relação entre colegas e a comunicação interna observadas nos resultados podem favorecer o desempenho profissional no setor público.

Outro aspecto relevante identificado na pesquisa refere-se à influência da liderança no ambiente de trabalho. Embora parte dos participantes reconheça a contribuição positiva da liderança, algumas respostas demonstraram níveis menores de concordância. Para Douglas McGregor (1960), o comportamento da liderança influencia diretamente a motivação e o desempenho dos trabalhadores, podendo estimular maior participação, confiança e comprometimento dentro das organizações.

Os resultados também demonstraram que os participantes valorizam oportunidades de crescimento profissional. Segundo David McClelland (1961), indivíduos motivados buscam realização, desenvolvimento profissional e reconhecimento no ambiente de trabalho. Dessa forma, a valorização das oportunidades de crescimento identificada na pesquisa demonstra o interesse dos servidores pelo desenvolvimento das suas competências profissionais.

Em relação à contribuição social do trabalho, observou-se que os participantes reconhecem a importância das suas atividades para o bem-estar da população e demonstram orgulho em trabalhar no serviço público. Conforme Max Weber (1999), o serviço público possui papel fundamental na organização administrativa e na prestação de serviços à sociedade, sendo necessário comprometimento dos servidores para garantir eficiência e qualidade no atendimento às necessidades coletivas.

Dessa forma, os resultados obtidos na pesquisa reforçam que a motivação dos servidores públicos é influenciada por fatores relacionados ao reconhecimento profissional, estabilidade, ambiente organizacional, liderança e contribuição social do trabalho. Esses elementos são fundamentais para promover maior comprometimento, eficiência e qualidade nos serviços prestados pela administração pública.

5 CONCLUSÃO

A motivação no setor público constitui um fator essencial para o bom desempenho das atividades institucionais e para a qualidade dos serviços prestados à sociedade. A partir dos resultados obtidos na pesquisa realizada na Secretaria Administrativa do Governo Provincial de Cabinda, verificou-se que os servidores participantes apresentam, de forma geral, um nível satisfatório de motivação no ambiente de trabalho. Os dados demonstraram que fatores como

estabilidade no emprego, reconhecimento profissional, ambiente de trabalho, relações interpessoais, oportunidades de crescimento e contribuição social das atividades exercem influência significativa sobre a motivação dos servidores. Observou-se também que a maioria dos participantes sente satisfação em desempenhar suas atividades e demonstra interesse em permanecer na instituição, evidenciando comprometimento com o serviço público.

Os resultados relacionados ao reconhecimento profissional e à atuação da liderança apresentaram respostas mais diversificadas, indicando que ainda existem aspectos organizacionais que podem ser aprimorados pela instituição. Nesse sentido, torna-se importante que a administração pública desenvolva estratégias voltadas à valorização dos servidores, ao fortalecimento da comunicação interna, à promoção de um ambiente organizacional mais participativo e ao incentivo ao crescimento profissional. Além disso, verificou-se que os participantes reconhecem a importância social do trabalho realizado e demonstram orgulho em atuar no serviço público, o que reforça a presença de elementos da motivação voltados ao interesse coletivo e ao compromisso com a sociedade, conforme discutido nas abordagens sobre motivação no setor público.

Os resultados da pesquisa também confirmam as contribuições teóricas apresentadas por autores como Maslow, Herzberg, McGregor e Vandenabeele, ao evidenciarem que a motivação no setor público não depende apenas de fatores financeiros, mas também de aspectos relacionados à valorização profissional, realização pessoal, estabilidade, reconhecimento e sentimento de utilidade social. Por fim, destaca-se que a pesquisa contribui para uma melhor compreensão da motivação no setor público, especialmente no contexto da Secretaria Administrativa do Governo Provincial de Cabinda. Entretanto, o estudo apresenta limitações relacionadas ao número reduzido de participantes e à utilização de uma amostra por conveniência, o que não permite generalizar os resultados para todos os servidores públicos.

Sugestões para Estudos Futuros

Recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o número de participantes e utilizem entrevistas em profundidade ou outros instrumentos qualitativos para aprofundar a compreensão dos fatores motivacionais no setor público. Também se sugere a realização de estudos com amostras maiores, possibilitando análises estatísticas mais robustas e maior representatividade dos resultados.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Luís Otávio Milagres de. Public service motivation: é possível traduzir para o português? *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 75, n. 2, p. 431–452, abr./jun. 2024. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v75i2.10196>

BARBOSA, Antonio Renato. *O impacto da motivação intrínseca e extrínseca na intenção de rotatividade de docentes da Universidade Federal do Tocantins*. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal do Tocantins, Araguaína, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11612/1845>

BOHRER, Ricardo Schlatter. Motivação: abordagem crítica da teoria de Maslow pela propaganda. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 4, p. 43–47, out./dez. 1981. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/39567/38308>

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos teóricos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

LIRA, Miguel; SILVA, Victor Paulo Gomes da. Motivação intrínseca vs. motivação extrínseca: a aplicação da escala WPI no contexto do setor público português. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, Salvador, v. 5, n. 4, p. 171–195, set./dez. 2015.

MATHIAS, Haroldo José Andrade; LARA, Luis Fernando. Satisfação e motivação no trabalho em uma escola pública municipal de Irati, PR: sob uma perspectiva de aproximação entre a teoria dos dois fatores e a teoria da expectativa. *Publicatio UEPG: Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas*, Ponta Grossa, v. 19, n. 2, 2011. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/humanas/article/view/3118/2964>

MCCLELLAND, David C. *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand, 1961.

MCGREGOR, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.

OLIVEIRA, André Amorim de; SILVA, Fabiana Ferreira. Limites e decorrências da teoria das necessidades humanas de Abraham Harold Maslow. *Caderno de Administração*, Maringá, v. 29, n. 2, jul./dez. 2021. Disponível em:
<https://pdfs.semanticscholar.org/e183/d47e65b9d79a07ac867f05e3500c9d351291.pdf>

PÉREZ-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia-USP*, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127–140, 1990.

PERRY, James L. Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Oxford, v. 6, n. 1, p. 5–22, 1996.

PERRY, James L.; RITZ, Adrian. Public service motivation. In: SCHEDLER, Kuno (ed.). *Encyclopedia of Public Management*. Cheltenham: Edward Elgar, 2022. p. 172–175.

PILATTI, Luiz Alberto. Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p. 18–24, jan./jun. 2012.

RITZ, Adriano. Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. *International Review of Administrative Sciences*, Londres, v. 77, n. 2, p. 227–240, 2011.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 253–273, jan./fev. 2014.

SILVA, André Vasconcelos; BARROS, Fernanda Costa. Motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, v. 9, n. 2, p. 2473–2495, jul./dez. 2018.

TODOROV, João Cláudio; MOREIRA, Márcio Borges. O conceito de motivação na psicologia. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, v. 7, n. 1, p. 119–132, 2005. Disponível em: <https://www.rbtcc.com.br/RBTCC/article/view/47/36>

VANDENABEELE, Wouter. Toward a public administration theory of public service motivation: an institutional approach. *Public Management Review*, Londres, v. 9, n. 4, p. 545–556, 2007.

VANDENABEELE, Wouter; RITZ, Adrian; NEUMANN, Oliver. Public service motivation: state of the art and conceptual cleanup. In: ONGARO, Edoardo; VAN THIEL, Sandra (eds.). *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. London: Palgrave Macmillan, 2017. p. 261–278. DOI: <https://doi.org/10.1057/978-1-137-552>

WEBER, Max. *Economia e Sociedade*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

WYSE, Robert de Moraes. Motivação: teorias motivacionais do comportamento humano. *Revista de Ciências Gerenciais*, v. 22, n. 36, p. 134–141, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.17921/1415-6571.2018v22n36p134-141>

APÊNDICE

Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Administração Pública, com o tema “Motivação no Setor Público”. A participação é voluntária e destinada aos trabalhadores do Governo Provincial de Cabinda, contexto em que a pesquisa será realizada. O objetivo deste questionário é analisar a percepção dos trabalhadores em relação à motivação no ambiente de trabalho, bem como identificar os fatores que influenciam a motivação no setor público. As informações coletadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos, garantindo o anonimato dos participantes.

Questionário

Instrução

Assinale o grau de concordância de cada questão

1 ☐ Discordo totalmente

2 ☐ Discordo

3 ☐ Neutro

4 ☐ Concordo

5 ☐ Concordo totalmente

Dados do participantes

1. Idade:

- | | | |
|-----------|---|-------|
| () 18-25 |) | 18-25 |
| () 26-35 |) | 26-35 |
| () 36-45 |) | 36-45 |
| () 46+ |) | |

2. Gênero:

- Masculino
- Feminino

3. Tempo		de		serviço:
()	Menos	de	1	ano
()			1-3	anos
()			4-6	anos
() Mais de 6 anos				

Motivação no setor público

- Sinto satisfação ao realizar minhas atividades diárias.
- Tenho disposição para cumprir minhas atividades no trabalho.
- Tenho interesse em continuar trabalhando nesta instituição.
- Sinto que meu trabalho é importante para o setor em que atuo.

Reconhecimento e valorização

- Minha chefia reconhece quando realizo bem minhas tarefas.
- Recebo retorno positivo quando desempenho minhas atividades corretamente.
- Sinto que meu esforço é percebido no ambiente de trabalho.

Fatores que influenciam o desempenho no trabalho

- O salário contribui para meu empenho no trabalho.
- A estabilidade no emprego influencia meu desempenho profissional.
- As oportunidades de crescimento profissional são importantes para mim.
- O ambiente de trabalho contribui para que eu realize minhas atividades com qualidade.
- Tenho uma boa relação com meus colegas de trabalho.
- A liderança contribui para um ambiente de trabalho mais positivo.
- A comunicação dentro do setor facilita o desenvolvimento das atividades.

Compromisso com o trabalho

- Meu trabalho contribui para o bem-estar da sociedade.
- Tenho orgulho em trabalhar no serviço público.
- Sinto que minhas atividades geram impacto positivo para a população.
- A possibilidade de ajudar a sociedade me incentiva no trabalho.

