

# MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA REVISÃO DE LITERATURA ENTRE 2020 E 2025

MOTIVATION IN PUBLIC SERVICE: A LITERATURE REVIEW BETWEEN 2020  
AND 2025

Ciências Sociais Aplicadas • 02/04/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/774764816](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/774764816)

---

Élica Correia Santos<sup>1</sup>

---

## RESUMO

Este artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura sobre motivação no serviço público, com foco em estudos publicados entre 2020 e 2025. Foram analisados 26 trabalhos nas bases SPELL, Perlego, Google Scholar e CAPES, com base nas teorias clássicas da motivação e na Public Service Motivation. Os resultados indicam que fatores motivacionais predominantes incluem elementos intrínsecos – propósito público, impacto social, realização pessoal – e extrínsecos – liderança, reconhecimento, condições de trabalho, remuneração. Os principais desafios envolvem falta de reconhecimento, estigmas sociais, interferência política e desigualdades salariais. A análise revela tendências como a validação de modelos internacionais, integração entre liderança e gestão de pessoas, e correlação com satisfação no trabalho. Lacunas identificadas incluem escassez de estudos longitudinais, baixa representatividade da diversidade funcional e pouca investigação sobre os efeitos da transformação digital. Conclui-se que a motivação no setor público é multifatorial e exige abordagens integradas para aprimorar a gestão e o desempenho institucional.

**Palavras-chave:** Motivação. Serviço Público. Fatores Intrínsecos. Fatores Extrínsecos.

## ABSTRACT

This article presents a systematic literature review on motivation in public service, focusing on studies published between 2020 and 2025. A total of 26 works were analyzed from the SPELL, Perlego, Google Scholar, and CAPES databases, based on the classical theories of motivation and Public Service Motivation. The results indicate that predominant motivational factors include intrinsic elements – public purpose, social impact, personal fulfillment – and extrinsic elements – leadership, recognition, working conditions,

remuneration. The main challenges involve lack of recognition, social stigmas, political interference, and salary inequalities. The analysis reveals trends such as the validation of international models, integration between leadership and people management, and correlation with job satisfaction. Identified gaps include a scarcity of longitudinal studies, low representation of functional diversity, and little investigation into the effects of digital transformation. It concludes that motivation in the public sector is multifactorial and requires integrated approaches to enhance management and institutional performance.

**Keywords:** Motivation. Public Service. Intrinsic Factors. Extrinsic Factors.

## 1. INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea exige cada vez mais eficiência, qualidade e equidade na prestação dos serviços públicos. Essa demanda não se limita à estrutura física ou tecnológica, mas envolve diretamente o desempenho dos servidores públicos, cuja motivação é essencial para a efetividade das políticas públicas. No entanto, a Administração Pública enfrenta restrições legais e normativas que dificultam a adoção de incentivos típicos do setor privado, exigindo soluções compatíveis com os princípios constitucionais.

Nesse contexto, compreender os fatores que influenciam a motivação dos servidores públicos torna-se fundamental. A literatura científica tem avançado nesse campo, com destaque para teorias clássicas da motivação no trabalho, como a Teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), bem como abordagens específicas do setor público, como a Teoria *Public Service Motivation* (PSM), proposta por Perry & Wise (1990). Embora existam revisões sistemáticas

internacionais relevantes, como as de Ritz, Brewer & Neumann (2016) e Vandenabeele, Ritz & Neumann (2018), a produção nacional ainda carece de estudos que consolidem esse conhecimento.

Assim, este artigo tem como objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura sobre motivação no serviço público, com foco em publicações entre 2020 e 2025. A pesquisa baseia-se em 26 estudos selecionados nas bases SPELL, Perlego, Google Scholar e Portal de Periódicos da CAPES, adotando como referencial teórico as teorias clássicas da motivação no trabalho e a teoria PSM. O estudo busca identificar os principais fatores motivacionais desenvolvidos no serviço público, os desafios enfrentados pelos gestores públicos para a motivação dos servidores, bem como as tendências e lacunas da produção acadêmica recente sobre o tema.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A motivação dos servidores públicos é considerada elemento central para a eficácia na prestação dos serviços. Esse fenômeno, de natureza complexa, é influenciado por fatores internos e externos e tem sido amplamente estudado sob diferentes perspectivas teóricas. Latham & Pinder (2005) a descrevem como forças que direcionam o comportamento profissional; Deci & Ryan (2012) ressaltam a relevância da autodeterminação, distinguindo motivações intrínsecas das extrínsecas; e Pink (2019) aponta autonomia, maestria e propósito como pilares do engajamento duradouro. Ao longo da evolução das ciências humanas e organizacionais, diversos modelos foram desenvolvidos para explicar os mecanismos que impulsionam o trabalho. A seguir, serão apresentadas as principais teorias clássicas da motivação no

trabalho, bem como a abordagem da Public Service Motivation (PSM), voltada especificamente ao contexto do serviço público.

## 2.1. Teorias Clássicas da Motivação no Trabalho

O conceito de motivação nas organizações passou por significativa evolução. Inicialmente, fatores físicos do ambiente eram considerados centrais (LACOMBE, 2011), mas os estudos de Hawthorne evidenciaram a relevância dos aspectos psicológicos e sociais na produtividade (LATHAM, 2007). A partir dessas descobertas, desenvolveram-se teorias que buscam compreender os elementos internos e externos que impulsionam o comportamento laboral. Latham (2007) agrupa essas abordagens em três categorias: teorias de conteúdo, voltadas às necessidades e valores individuais; teorias de processo, que explicam o direcionamento do comportamento por expectativas e metas; e teorias de reforço, que analisam o papel das consequências na repetição de ações. Essa classificação, conforme Zanelli, Borges-Andrade & Bastos (2014), permite uma visão abrangente das dimensões do comportamento organizacional, servindo de base para a apresentação das principais teorias em cada categoria no quadro abaixo.

### Quadro 1

Resumo das principais teorias da motivação no trabalho e seus autores

<b>Categoria</b>	<b>Teoria</b>	<b>Descrição da Teoria</b>
Teorias Motivacionais de Conteúdo	Teoria da hierarquia das necessidades (Maslow)	As necessidades humanas são organizadas em níveis: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. A motivação surge da

		busca por satisfazê-las progressivamente.
	Teoria dos dois fatores (Herzberg)	Distingue fatores motivacionais (intrínsecos) e fatores de higiene (extrínsecos). Só os motivadores geram satisfação.
	Teoria ERC (Alderfer)	Reagrupa as necessidades em três dimensões: existência, relacionamento e crescimento. Permite regressão entre níveis.
	Teoria das Necessidades adquiridas (McClelland)	Foca em três motivos aprendidos: realização, afiliação e poder. A motivação depende do perfil psicológico e da socialização.
	Teoria X e Y (MacGregor)	Teoria X vê o ser humano como passivo e avesso ao trabalho; Teoria Y como ativo, criativo e motivado por autorrealização.
Teorias Motivacionais de Processos	Teoria da Expectativa (Vroom)	A motivação depende da expectativa de que o esforço levará ao desempenho e à recompensa desejada.
	Teoria da Definição de Metas (Locke & Latham)	Metas específicas e desafiadoras aumentam o desempenho e a motivação. O comprometimento é essencial.
	Teoria da equidade (Adams)	A motivação é influenciada pela percepção de justiça nas relações de troca entre esforço e recompensa.
	Teoria da Avaliação Cognitiva (Deci)	Recompensas externas podem reduzir a motivação intrínseca. A autonomia é fator central.

	Teoria da Aprendizagem Social (Bandura)	A motivação é influenciada pela autoeficácia e pela observação de modelos sociais.
	Teoria da Autorregulação (Kanfer)	A motivação é regulada por processos internos de monitoramento, avaliação e ajuste de metas.
Teoria Motivacional de Reforço	Teoria do reforço (Skinner)	O comportamento é moldado por reforços positivos, negativos, punições e extinções. A repetição depende das consequências.

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Zanelli, Borges-Andrade & Bastos, 2014, pp.178-186

Destaca-se neste trabalho a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1966) que contribui de forma relevante para compreender a motivação no trabalho. Ela diferencia fatores motivacionais intrínsecos, ligados à própria atividade — como realização, reconhecimento e crescimento —, que promovem engajamento e desempenho, e fatores higiênicos, relacionados ao contexto — como salário, condições físicas e políticas organizacionais —, que evitam a insatisfação, mas não geram motivação. Para Herzberg(1966), a verdadeira motivação decorre dos elementos internos da função exercida, permitindo analisar como aspectos do ambiente organizacional influenciam o comportamento dos indivíduos.

## **2.2. Teoria Public Service Motivation**

A teoria *Public Service Motivation* (PSM), em português Motivação para o Serviço Público, introduzida por Perry & Wise (1990), tem se consolidado como uma das principais abordagens para compreender os fatores que impulsionam o comportamento de

servidores públicos. Os autores definem a PSM como uma predisposição individual para reagir a estímulos gerados primariamente no contexto das instituições públicas, destacando que essa motivação se estrutura em três dimensões: racionais, normativas e afetivas. As motivações racionais estão ligadas à busca por utilidade pessoal, como o envolvimento em políticas públicas; as normativas refletem valores coletivos, como o dever cívico e o compromisso com o interesse público; e as afetivas envolvem emoções como empatia e patriotismo da benevolência.

Perry (1996) aprofundou o conceito ao desenvolver uma escala psicométrica com seis dimensões, incluindo justiça social, autossacrifício e compaixão, evidenciando que a PSM influencia diretamente as escolhas de carreira e o desempenho funcional dos servidores. Brewer & Selden (1998) ampliaram a discussão ao relacionar a PSM ao comportamento ético, especialmente no caso dos denunciantes (*whistleblowers*), que demonstram forte compromisso com valores públicos e atuam em organizações de alto desempenho. Em continuidade, Brewer, Selden & Facer II (2000) identificaram quatro perfis motivacionais — samaritanos, comunitaristas, patriotas e humanitaristas — que revelam a diversidade de valores que orientam a atuação no setor público.

Vandenabeele (2007) contribuiu com uma abordagem institucional, propondo que a PSM não é apenas uma característica individual, mas um fenômeno socialmente construído, influenciado por normas, valores coletivos e estruturas organizacionais. Essa perspectiva reforça o papel das instituições na formação da identidade e da conduta dos agentes públicos. Consolidando os esforços de mensuração, Kim et al. (2013) desenvolveram uma escala internacional com quatro dimensões principais: atração pelo

interesse público, compromisso com os valores públicos, compaixão e abnegação. A análise fatorial confirmatória demonstrou a consistência estatística do modelo, embora os autores alertem para a influência de fatores culturais na interpretação dos dados.

Em síntese, embora existam contribuições mais recentes sobre a *Public Service Motivation* (PSM), optou-se nesta seção por apresentar os fundamentos históricos da teoria com o objetivo de evidenciar seus conceitos centrais e destacar a evolução da pesquisa ao longo do tempo. Essa escolha busca oferecer uma base teórica sólida, essencial para sustentar as análises desenvolvidas ao longo do presente trabalho.

### **3. METODOLOGIA**

De acordo com a classificação metodológica proposta por Prodanov e Freitas (2013), esta pesquisa é de natureza básica, voltada à produção de conhecimento científico sem aplicação prática imediata. Quanto aos objetivos, caracteriza-se como exploratória, buscando aprofundar a compreensão do tema. Os procedimentos adotados são bibliográficos, com base em fontes secundárias previamente publicadas. A abordagem metodológica é qualitativa, centrada na interpretação dos fenômenos e na atribuição de significados aos dados, visando representar a complexidade da realidade estudada.

A revisão sistemática de literatura foi adotada como procedimento metodológico por sua estrutura rigorosa e capacidade de mapear, analisar e sintetizar criticamente o conhecimento científico sobre o tema (MENEGETTI, 2011). Essa abordagem segue critérios definidos que garantem transparência, confiabilidade e reprodutibilidade,

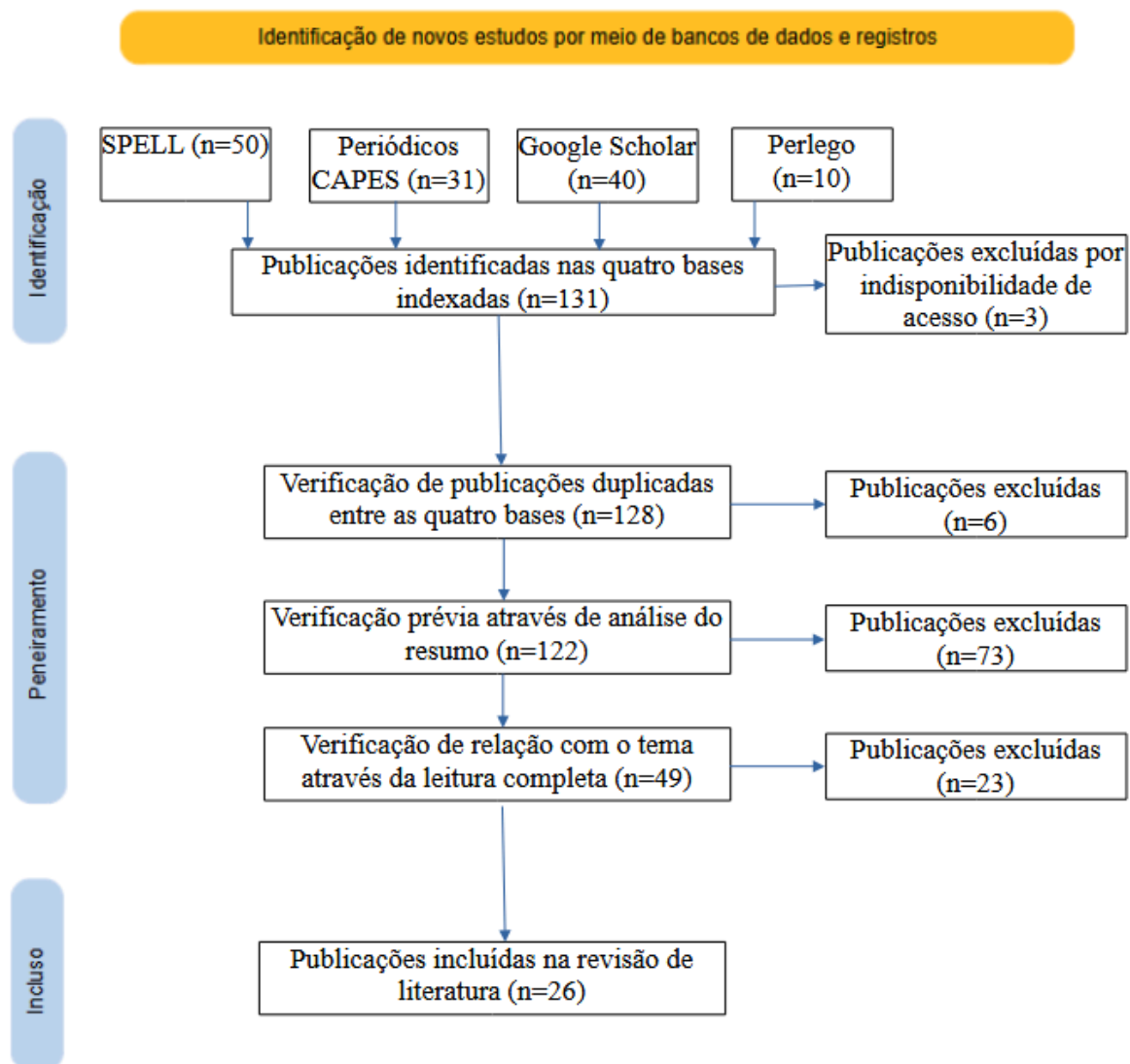
desde a formulação dos objetivos até a seleção e análise dos estudos (GALVÃO & RICARTE, 2019). Além de promover uma avaliação crítica da literatura existente, permite identificar conceitos centrais, abordagens recorrentes e lacunas teóricas (PAUL & CRIADO, 2020). Para sua realização, foram utilizadas bases de dados reconhecidas pela relevância acadêmica: *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), um repositório eletrônico mantido pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) especializada em Administração; Perlego, uma biblioteca digital com ampla oferta de e-books acadêmicos; o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), um dos maiores acervos científicos virtuais do Brasil com acesso a periódicos nacionais e internacionais; e o Google Scholar, como fonte complementar. A escolha dessas bases visou garantir diversidade, atualidade e profundidade teórica, fortalecendo a consistência dos resultados obtidos.

Para a revisão sistemática, foram estabelecidos critérios de busca específicos,

utilizando descritores como “motivação no serviço público” e variações com operadores booleanos. Filtros foram aplicados conforme a estrutura de cada plataforma consultada. O recorte temporal delimitado foi de 2020 a 2025. Inicialmente, foram identificadas 131 publicações; após exclusões, restaram 26 estudos, analisados integralmente. O processo foi representado pelo fluxograma PRISMA (2020), que detalha registros encontrados, selecionados e descartados.

## **Figura 1**

Fluxograma PRISMA utilizado no processo de identificação de literaturas



Fonte: Elaborado pela autora com os dados da pesquisa

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para a apresentação dos achados desta pesquisa, esta seção foi estruturada em subseções que contemplam os principais fatores motivacionais no serviço público, os desafios relacionados à motivação dos servidores, além das tendências observadas e das lacunas identificadas na literatura analisada.

### 4.1. Principais Fatores Motivacionais Desenvolvidos no Serviço Público

Neste tópico serão apresentados os principais fatores motivacionais identificados nas 26 literaturas que foram objeto desta revisão. Para uma melhor compreensão, este tópico será subdividido, agrupando as literaturas de acordo com suas fundamentações teóricas predominantes, conforme quadro a seguir:

## Quadro 2

Relação das literaturas revisadas agrupadas por base teórica predominante

<b>Nº</b>	<b>Base Teórica</b>	<b>Título</b>	<b>Autor(es)</b>
1	<i>Public Service Motivation – PSM</i>	Como administrar organizações para preservar o comprometimento pelo Serviço Público	James Lewis Perry
2		Validade de uma escala internacional de motivação do serviço público no contexto de servidores de Instituições Federais de Ensino	Jefferson Menezes de Oliveira e Vania de Fátima Barros Estivalette
3		Motivação, satisfação e propensão à evasão no serviço público: a carreira de professor no município de Toledo, Paraná	Sandro Rafael de Azevedo, Wanderson Dutra Gresele e Silvana Anita Walter

4		A Motivação de Serviço Público e a satisfação no trabalho: Pesquisa em uma Universidade Federal	Kelle dos Santos Carvalho, Jefferson Lopes La Falce e Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães
5		Planejamento estratégico: Desvendando a autonomia e a motivação dos servidores públicos por meio de representações sociais dos objetivos organizacionais	Catheriny Baccaro Nonato, Joaquim Rubens Fontes-Filho e Flavia de Paiva Michelotto
6		Public Service Motivation: É possível traduzir para o português?	Luís Otávio Milagres de Assis
7		Motivação e gestão de pessoas no setor público	Giovani Domingos Beraldo, Luiz Antônio Antunes Teixeira e Mário Teixeira Reis Neto
8		Estabilidade ou instabilidade: O que dizem os servidores públicos municipais sobre motivação	M.D.E., Machado, E. Binotto, E.S.Siqueira, E.L.Casarotto
9		Estudo preliminar de adaptação do modelo de Motivação para o Serviço Público de Perry (1996) para o contexto português	João Marcos Rodrigues da Fonseca, José Luís Rocha Pereira do Nascimento e Damasceno Dias

10	Teorias Clássicas da Motivação no Trabalho	Fatores Motivacionais e Perfil de Necessidades de Servidores Públicos Técnico-Administrativos	Laís de Andrade Farias Gerson Ishikawa
11		Distorções de incentivo ao desempenho e redução de motivação no serviço público federal no Brasil	Izabela Corrêa, Marizaura Camões, Jans Meyer-Sahling, Kim Mikkelsen e Christian Schuster
12		Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no Setor Público Municipal	Miria Bichett e Sandra Martins Lohn Vargas
13		A (Des) Motivação do servidor público frente as mudanças de gestão administrativa	Pablo Luiz Martins, Karina Maria Kunz e Maria do Carmo Santos Neta
14		A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: Estudo de caso na Prefeitura de Colombo - PR	Iziel Martins de Souza e Ciro Bächtold
15		Reconhecimento de saberes e competências versus Motivação: Um estudo de caso no Instituto Federal	César Barbosa Nunes, Francis de Sousa Fernandes, Jucyana Beatriz Nunes Veloso, Luís Rodrigo Soares

	do Piauí Campus Angical	Lima e Renário Ferreira Ribeiro
16	Motivação para o trabalho entre bombeiros militares de Santa Catarina	Ana Gabriela Rodrigues da Silva, Eliane Salete Filippim, Gabriel Cordeiro e Graciele Tonial
17	Motivação no trabalho: Um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos da UFPE à luz das teorias motivacionais	Paulo Victor da Cruz Souto Maior
18	Determinantes da motivação dos servidores públicos na Administração Pública Angolana. Estudo de caso: Um dos Órgãos Executivos do Ministério do Interior (2020-2023)	Crispim Camango
19	Análise da motivação e suas influências na satisfação dos servidores públicos: um estudo com instituições públicas do distrito de Chókwè	Rezia Da Graça Magumbe e Sulemane Rugnate
20	Motivação no trabalho: Um estudo com os funcionários do Conselho Regional de Odontologia do RN - CRO	Lindalva Kênia Silva dos Santos Lima

21		Motivação dos servidores efetivos no cotidiano institucional da Secretaria Estadual da Justiça e da Cidadania – SEJUC/RN	Vera Lúcia de Oliveira
22		A influência da liderança na motivação dos trabalhadores da Administração Pública	Ana Raquel Morais Oliveira
23		Motivação no trabalho: Um diagnóstico nas unidades de trânsito da PMDF	Diogenes Figueiredo Bello e Paulo Henrique Ferreira Alves
24	Outras Teorias	Contexto, motivação e sentido do trabalho da enfermagem	Caroline Bicalho Maluf, Jefferson Lopes La Falce, Luiz Cláudio de Lima, Chams Bicalho Maluf e Grasielle Vieira de Freitas Santos
25		Engajamento dos Servidores Público no Trabalho: Novos olhares sobre o contexto da Administração Pública	Sheila da Silva Carvalho Santos e Isabel de Sá Affonso da Costa
26		Engajamento no trabalho de servidores públicos na perspectiva de especialistas.	Marizaura Reis de Souza Camões e Adalmir de Oliveira Gomes

Fonte: Elaborada pela autora com os dados da pesquisa.

#### **4.1.1. Fundamentação na Teoria Public Service Motivation**

As publicações fundamentadas na teoria Public Service Motivation (PSM) indicam que os principais fatores motivacionais no serviço público envolvem aspectos intrínsecos, organizacionais, condições de trabalho e recompensas. Os fatores intrínsecos, segundo Perry (2022), relacionam-se ao comprometimento com o interesse público, dever cívico e altruísmo, reforçados por práticas organizacionais que valorizam o propósito coletivo. Estudos como os de Azevedo, Gresele & Walter (2022) e Milagres de Assis (2024) confirmam que a motivação dos servidores está mais vinculada ao significado social do trabalho do que a incentivos financeiros.

No âmbito organizacional, o alinhamento entre valores pessoais e missão institucional é apontado como essencial (PERRY, 2022; BERALDO, TEIXEIRA & NETO, 2021), sendo corroborado por pesquisas de Nonato, Fontes-Filho & Michelotto (2025) e Fonseca, Nascimento & Dias (2020), que destacam sua influência na PSM e em comportamentos éticos e pró-sociais.

Quanto às condições de trabalho e recompensas, práticas que promovem autonomia, desenvolvimento profissional e participação ativa contribuem para a motivação e satisfação. Já fatores extrínsecos, como remuneração e estabilidade, embora não predominantes, atuam como elementos complementares na decisão de ingresso e permanência no setor público (PERRY, 2022; MACHADO ET AL., 2021).

#### **4.1.2. Fundamentação nas Teorias Clássicas da Motivação no Trabalho**

As publicações fundamentadas nas teorias clássicas da motivação no trabalho evidenciam a predominância da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1966), que distingue fatores higiênicos (extrínsecos) e motivacionais (intrínsecos). Entre os extrínsecos, destacam-se remuneração, benefícios, condições de trabalho e relações interpessoais (BICHETT & VARGAS, 2021; SOUTO MAIOR, 2022; MAGUMBE & RUGNATE, 2023; NUNES ET AL., 2020; CAMANGO, 2025), além de elementos como autonomia, carreira, supervisão e reconhecimento financeiro.

Os fatores intrínsecos relacionam-se ao sentimento de realização, impacto social e oportunidades de desenvolvimento, sendo apontados como fundamentais para o engajamento (SOUTO MAIOR, 2022; DE ANDRADE FARIAS & ISHIKAWA, 2024; BELLO & ALVES, 2021; CAMANGO, 2025; DA SILVA ET AL., 2021).

Outros aspectos também se mostram relevantes, como estilo de liderança, reconhecimento informal, estabilidade política e equidade organizacional. Oliveira (2025) destaca os efeitos positivos das lideranças Democrática e Transformacional; Bello & Alves (2021) ressaltam o reconhecimento entre pares; Martins, Kunz & Neta (2021) alertam para impactos das transições governamentais; e Souto Maior (2022) reforça a importância de objetivos claros e justiça na distribuição de benefícios.

#### **4.1.3. Fundamentação em Outras Teorias**

Embora não fundamentados diretamente nas teorias clássicas de motivação, os estudos de Santos & Da Costa (2020), Maluf et al. (2024) e Camões & Gomes (2024) trazem contribuições relevantes para compreender a motivação no serviço público. Os principais

fatores identificados relacionam-se ao impacto social do trabalho e às condições laborais.

No que se refere ao impacto social, Santos & Da Costa (2020) observaram que servidores técnico-administrativos atribuem significado ao trabalho pela percepção de sua relevância social, enquanto Maluf et al. (2024) destacam que, durante a pandemia de COVID-19, profissionais de enfermagem foram motivados pela utilidade social de suas atividades, intensificando o sentimento de vocação.

Quanto às condições de trabalho, Camões & Gomes (2024) apontam que o estilo de liderança e a qualidade da interação entre colegas são determinantes para o engajamento e a motivação, sugerindo que intervenções organizacionais nesses aspectos podem fortalecer desempenho e comprometimento profissional..

## **4.2. Principais Desafios Enfrentados para Motivação no Serviço Público**

A motivação no serviço público é essencial para a prestação de serviços eficazes para a sociedade. No entanto, persistem desafios significativos para a manutenção do engajamento e da motivação dos servidores públicos. A literatura revisada evidencia que esses desafios estão relacionados tanto a fatores intrínsecos quanto extrínsecos à atuação profissional. Diante disso, para uma análise mais sistemática, este tópico será subdividido, de modo a explorar separadamente os grupos de desafios identificados.

### **4.2.1. Desafios Relacionados a Fatores Intrínsecos**

A literatura revisada aponta que os principais desafios intrínsecos à motivação no serviço público estão relacionados à ausência de reconhecimento, limitação de oportunidades de crescimento, estigmas sociais e desalinhamento com os valores organizacionais.

A ausência de reconhecimento é um fator recorrente de desmotivação, conforme evidenciado por Martins, Kunz & Neta (2021), Da Silva et al. (2021), Machado et al. (2021), Bello & Alves (2021) e Lima (2023). Esses estudos revelam que a invisibilidade institucional, a falta de valorização profissional e a desconexão entre esforço e recompensa comprometem o engajamento dos servidores públicos.

A limitação de oportunidades de crescimento também se destaca como um obstáculo à motivação. Dos Santos Carvalho, La Falce & Guimarães (2021), De Andrade Farias & Ishikawa (2024), Bello & Alves (2021) e Corrêa et al. (2020) apontam que a progressão na carreira pública, geralmente baseada no tempo de serviço e não no mérito, desestimula o aprimoramento contínuo e gera insatisfação entre os profissionais.

Quanto aos estigmas sociais, Beraldo, Teixeira & Neto (2021) e Machado et al. (2021) destacam que a percepção negativa sobre a eficiência dos serviços públicos afeta a autoestima dos servidores, comprometendo seu senso de propósito e motivação.

Por fim, o desalinhamento com os valores organizacionais é apontado por Bichett & Vargas (2021), Camões & Gomes (2024) e Beraldo, Teixeira & Neto (2021) como um fator que influencia negativamente a motivação. O modelo de ingresso por concurso público, centrado em conteúdos teóricos e descolado da prática,

pode atrair perfis desalinhados com a missão do serviço público, gerando frustração e desengajamento.

#### **4.2.2. Desafios Relacionados a Fatores Extrínsecos**

A literatura revisada aponta que os principais desafios extrínsecos se destacam interferências políticas, ambiente organizacional desfavorável, desigualdades salariais e de oportunidades, além de fragilidades nas relações interpessoais entre lideranças e equipes.

As interferências políticas são apontadas como um dos principais fatores de desmotivação, uma vez que minam o senso de missão dos servidores e geram instabilidade institucional. Perry (2022) argumenta que demandas externas desalinhadas com o interesse público comprometem a motivação dos funcionários. Essa perspectiva é corroborada por Beraldo, Teixeira & Neto (2021), Da Silva et al. (2021) e Machado et al. (2021), que destacam a descontinuidade administrativa e a dependência de decisões governamentais como elementos desestabilizadores da gestão pública.

O ambiente organizacional também exerce influência significativa sobre a motivação. Estruturas burocráticas rígidas, ausência de autonomia e foco excessivo em metas quantitativas são fatores que sufocam a motivação intrínseca (Perry, 2022). Estudos de Bichett & Vargas (2021), Nonato, Fontes-Filho & Michelotto (2025), Camões & Gomes (2024), Souza & Bachtold (2020) e De Oliveira (2022) reforçam que a precariedade estrutural, resistência à inovação e conflitos culturais afetam negativamente o engajamento dos servidores.

A percepção de injustiça na distribuição de salários e oportunidades também se configura como um obstáculo à motivação. Machado et

al. (2021) e Souto Maior (2022) identificam que a adoção de critérios não meritocráticos e a desigualdade de benefícios geram desengajamento. Corrêa et al. (2020) acrescentam que disparidades salariais entre carreiras com responsabilidades equivalentes são percebidas como injustas, prejudicando a motivação no serviço público federal.

Por fim, as relações interpessoais entre lideranças e equipes são determinantes para o clima organizacional. A ausência de reconhecimento e de critérios técnicos na escolha de gestores compromete a coesão institucional (PERRY, 2022; SOUZA & BACHTOLD, 2020; DOS SANTOS CARVALHO ET AL., 2021). Relações saudáveis, por sua vez, são essenciais para fortalecer a cultura organizacional e promover o engajamento dos servidores.

### **4.3. Tendências e Lacunas para Futuras Pesquisas**

A partir desta revisão sistemática de 26 estudos, conforme relacionados no Quadro 2, foi possível identificar tendências emergentes e lacunas relevantes que poderão orientar investigações futuras sobre a temática da motivação no serviço público. Esses achados serão detalhados separadamente nos subtópicos a seguir.

#### **4.3.1. Tendências na Pesquisa Sobre Motivação no Serviço Público**

A presente revisão de literatura identificou quatro tendências centrais que têm orientado a produção acadêmica sobre motivação no serviço público: validação de modelos internacionais, motivação baseada no propósito público, motivação relacionada à satisfação no trabalho e motivação vinculada à gestão estratégica de pessoas e liderança.

A validação de modelos internacionais, especialmente da teoria *Public Service Motivation* (PSM), tem ganhado destaque em estudos que buscam adaptar esse referencial às especificidades dos contextos brasileiros e lusófonos (DE OLIVEIRA & ESTIVALETE, 2021; FONSECA, NASCIMENTO & DIAS, 2020; MILAGRES DE ASSIS, 2024). Essas adaptações consideram variáveis institucionais como normativas legais e modelos de gestão pública, contribuindo para o desenvolvimento de instrumentos teóricos mais contextualizados.

No escopo da PSM, a motivação intrínseca pautada no senso de propósito público tem sido amplamente discutida. Autores como Perry (2022), Dos Santos Carvalho et al. (2021) e Camango (2025) destacam que o sentimento de missão e o desejo de contribuir para o bem-estar coletivo são fatores cruciais para o engajamento dos servidores, mesmo diante de limitações estruturais e financeiras.

Quanto à motivação relacionada à satisfação no trabalho, a literatura aponta fatores como reconhecimento institucional, capacitação profissional, senso de pertencimento e equidade nas oportunidades como determinantes para o desempenho e engajamento dos servidores (AZEVEDO, GRESELE & WALTER, 2022; CORRÊA ET AL., 2020; MAGUMBE & RUGNATE, 2023; SANTOS & DA COSTA, 2020; CAMÕES & GOMES, 2024; DA SILVA ET AL., 2021; MALUF ET AL., 2024). Essa abordagem tem sido aplicada a diferentes áreas da administração pública, ampliando o debate sobre motivação de forma setorial e contextualizada.

Por fim, a motivação associada à gestão estratégica de pessoas e liderança tem sido explorada em estudos que evidenciam o impacto positivo do alinhamento entre valores individuais e objetivos organizacionais. Elementos como planejamento estratégico, cultura

organizacional, capacitação contínua e liderança inspiradora são apontados como catalisadores do engajamento dos servidores (NONATO, FONTES-FILHO & MICHELOTTO, 2025; OLIVEIRA, 2025; SOUZA & BACHTOLD, 2020; MARTINS, KUNZ & NETA, 2021; BERALDO, TEIXEIRA & NETO, 2021; BICHETT & VARGAS, 2021; NUNES ET AL., 2020). Essa tendência reforça a importância da liderança e da gestão de pessoas na promoção da qualidade dos serviços públicos.

#### **4.3.2. Lacunas na Pesquisa Sobre Motivação no Serviço Público**

A análise de 26 publicações sobre motivação no serviço público revelou lacunas significativas na literatura, indicando a necessidade de aprofundar o entendimento contextual dos fatores que influenciam a motivação dos servidores. Três lacunas principais foram identificadas: a escassez de estudos longitudinais, a limitada consideração da diversidade de perfis profissionais no setor público e a baixa exploração dos impactos da transformação digital sobre a motivação.

A predominância de estudos transversais limita a compreensão das dinâmicas motivacionais ao longo do tempo. Conforme argumenta Vergara (2016), apenas os estudos longitudinais permitem observar relações de causa e efeito em processos organizacionais, sendo, portanto, mais adequados para investigar os efeitos de fatores como mudanças institucionais, capacitação, progressão na carreira e políticas motivacionais sobre a trajetória dos servidores. A ausência desse tipo de abordagem compromete a análise da evolução da motivação dos profissionais ao longo de suas experiências no setor público.

Outra lacuna se refere à insuficiente representação da diversidade funcional e institucional do serviço público brasileiro. A literatura tende a concentrar-se em setores como saúde, segurança e educação, privilegiando categorias profissionais mais visíveis, como professores, policiais e enfermeiros. No entanto, há uma carência de estudos que contemplem perfis menos explorados — como técnicos administrativos, analistas e profissionais de apoio — cuja motivação pode ser influenciada por fatores distintos, especialmente extrínsecos, dada a natureza de suas funções. Essa limitação reduz a abrangência das análises e impede uma compreensão mais completa dos fatores que afetam a motivação em diferentes áreas e níveis da administração pública.

Por fim, destaca-se a escassa investigação sobre os efeitos da transformação digital na motivação dos servidores. Embora o Brasil tenha iniciado formalmente esse processo em 2000, com avanços significativos no uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e a consolidação do governo digital (DE SOUZA & NUNES, 2021), ainda são raros os estudos que analisam sistematicamente como essas mudanças — intensificadas pela pandemia da COVID-19 e pela adoção do trabalho remoto — influenciam a motivação dos servidores públicos. Tais transformações têm alterado rotinas, exigido novas competências e redefinido formas de interação institucional, o que torna urgente a investigação de seus impactos sobre a disposição dos profissionais em contribuir com os objetivos organizacionais.

Essas lacunas evidenciam a necessidade de ampliar o escopo metodológico e analítico das pesquisas sobre motivação no setor público, incorporando abordagens longitudinais, diversidade de

perfis e os efeitos das transformações tecnológicas no ambiente institucional.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta revisão sistemática de literatura, centrada em estudos publicados entre 2020 e 2025, permitiu aprofundar a compreensão sobre a motivação no serviço público, considerando suas múltiplas dimensões e os limites legais que envolvem a gestão de pessoas nesse setor. A análise de 26 publicações revelou avanços teóricos importantes, especialmente no reconhecimento dos fatores motivacionais intrínsecos delineados pela teoria da Public Service Motivation (PSM), como o senso de propósito, a realização pessoal e o compromisso com o interesse público. Também foram identificados fatores extrínsecos relevantes, como liderança, condições de trabalho, reconhecimento institucional, remuneração justa e segurança organizacional.

Como contribuição prática, o estudo destacou os principais desafios que comprometem a motivação dos servidores, incluindo a ausência de reconhecimento, desigualdades salariais, estruturas burocráticas rígidas e fragilidades nas relações interpessoais. Tais obstáculos afetam diretamente a qualidade dos serviços públicos e exigem políticas institucionais mais eficazes e sensíveis às necessidades dos profissionais.

A revisão também evidenciou tendências relevantes, como o interesse crescente pela adaptação de modelos internacionais ao contexto brasileiro e a valorização da motivação baseada no propósito público. Por outro lado, foram identificadas lacunas significativas, como a escassez de estudos longitudinais, a limitada

abordagem da diversidade funcional no setor público e a baixa exploração dos impactos da transformação digital sobre a motivação dos servidores.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se a restrição às bases indexadas consultadas, o que pode ter excluído estudos relevantes disponíveis em outras plataformas. Além disso, muitos trabalhos abordaram a motivação de forma indireta, reduzindo o número de estudos com foco exclusivo no tema.

Em síntese, esta revisão contribui para o avanço do debate sobre motivação no serviço público, oferecendo subsídios teóricos e práticos para gestores, pesquisadores e formuladores de políticas públicas. Espera-se que os achados aqui apresentados estimulem novas investigações e práticas organizacionais mais alinhadas às demandas dos servidores e à eficiência da Administração Pública.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AZEVEDO, R. A.; GRESELE, W. D.; WALTER, S. A. Motivação, satisfação e propensão à evasão no serviço público: a carreira de professor no município de Toledo, Paraná. *Revista Gestão Pública – Práticas e Desafios*, v. 3, n. 2, p. 1-20, 2022.

BELLO, D. F.; ALVES, P. H. F. Motivação no trabalho: um diagnóstico nas unidades de trânsito da PMDF. *Revista Ciência & Polícia*, v. 7, n. 2, p. 71-101, 2021.

BERALDO, G. D.; TEIXEIRA, L. A. A.; NETO, M. T. R. Motivação e gestão de pessoas no setor público. *Revista Científica da FAMINAS*, v. 16, n. 1, p. 26-34, 2021.

BICHETT, M.; VARGAS, S. M. L. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. *Desafio Online*, v. 9, n. 1, p. 138-162, 2021.

BREWER, G. A.; SELDEN, S. C. Denunciante no serviço público federal: novas evidências da ética do serviço público. *Revista de Pesquisa e Teoria da Administração Pública*, v. 8, n. 3, p. 413-440, 1998.

BREWER, G. A.; SELDEN, S. C.; FACER II, R. L. Concepções individuais de motivação para o serviço público. *Revisão da Administração Pública*, v. 60, n. 3, p. 254-264, 2000.

CAMANGO, C. Determinantes da motivação dos servidores públicos na Administração Pública Angolana: estudo de caso: um dos órgãos executivos do Ministério do Interior (2020-2023). *Academicus Magazine*, v. 3, n. 1, p. 1-22, 2025.

CAMÕES, M. R. S.; GOMES, A. O. Engajamento no trabalho de servidores públicos na perspectiva de especialistas. *Revista do Serviço Público*, v. 75, n. 2, p. 411-430, 2024.

CORRÊA, I.; CAMÕES, M.; MEYER-SAHLING, J.; MIKKELSEN, K.; SCHUSTER, C. Distorções de incentivo ao desempenho e redução de motivação no serviço público federal no Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 71, n. 3, p. 476-503, 2020.

DA SILVA, A. G. R.; FILIPPIM, E. S.; CORDEIRO, G.; TONIAL, G. Motivação para o trabalho entre bombeiros militares de Santa Catarina. *Revista Pretexto*, v. 21, n. 2, p. 46-63, 2021.

DE ANDRADE FARIAS, L.; ISHIKAWA, G. Fatores motivacionais e perfil de necessidades de servidores públicos técnico-administrativos. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 16, n. 2, p. 173-193, 2024.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. Teoria da autodeterminação. In: OLIVEIRA, P. J. (Org.). *Manual de teorias da psicologia social*. São Paulo: Vozes, 2012. v. 1, p. 416-436.

DE OLIVEIRA, J. M.; ESTIVALETE, V. D. F. B. Validade de uma escala internacional de motivação do serviço público no contexto de servidores de Instituições Federais de Ensino. *Revista Gestão Organizacional*, v. 14, n. 2, p. 164-184, 2021.

DE OLIVEIRA, V. L. Motivação dos servidores efetivos no cotidiano institucional da Secretaria Estadual da Justiça e da Cidadania-SEJUC/RN. *Revista Colóquio: Administração & Ciência*, v. 4, n. 1, p. 1-17, 2022.

DE SOUZA, N. C. M.; NUNES, A. A evolução da transformação digital no setor público no Brasil. *Caderno de Estudos e Pesquisas Universitas*, n. 29, p. 1-15, 2021.

DOS SANTOS CARVALHO, K.; LA FALCE, J. L.; GUIMARÃES, L. D. V. M. A motivação de serviço público e a satisfação no trabalho: pesquisa em uma Universidade Federal. *Revista Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, v. 10, n. 2, p. 77-95, 2021.

FONSECA, J.; NASCIMENTO, J. L. R. P.; DIAS, D. Estudo preliminar de adaptação do modelo de motivação para o serviço público de Perry (1996) para o contexto português. *Public Sciences & Policies*, v. 6, n. 1, p. 159-181, 2020.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da Informação*, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019.

HERZBERG, F. How do you motivate employees. *World*, v. 88, p. 90-96, 1966.

KIM, S. VANDENABEELE, W., WRIGHT, B. E., ANDERSEN, L. B., CERASE, F. P., CHRISTENSEN, R. K., ... & DE VIVO, P. Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 23, n. 1, p. 79-102, 2013.

LACOMBE, F. J. M. Recursos humanos: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LATHAM, G. P.; PINDER, C. C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, v. 56, p. 485-516, 2005.

LATHAM, G. P. Work motivation: history, theory, research, and practice. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007.

LIMA, L. K. S. S. Motivação no trabalho: um estudo com os funcionários do Conselho Regional de Odontologia do RN - CRO. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/items/b9ea82bb-25bf-4122-85ce-dfd59c3cd7e1>. Acesso em: 1 agosto 2025.

MACHADO, M. D. E.; BINOTTO, E.; SIQUEIRA, E. S.; CASAROTTO, E. L. Estabilidade ou instabilidade: o que dizem os servidores públicos municipais sobre motivação. *Holos*, v. 37, n. 6, p. 1-17, 2021.

MAGUMBE, R. D. G.; RUGNATE, S. Análise da motivação e suas influências na satisfação dos servidores públicos: um estudo com instituições públicas do distrito de Chókwè. 2023. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto Superior Politécnico de Gaza, Chókwè, Moçambique. Disponível em: <https://repositorio.ispg.ac.mz/handle/123456789/159>. Acesso em: 1 agosto 2025.

MALUF, C. B.; LA FALCE, J. L.; LIMA, L. C.; MALUF, C. B.; FREITAS SANTOS, G. V. Contexto, motivação e sentido do trabalho da enfermagem. *Revista Reuna*, v. 29, n. 2, p. 1-23, 2024.

MARTINS, P. L.; KUNZ, K. M.; NETA, M. D. C. S. A (des)motivação do servidor público frente às mudanças de gestão administrativa. *Humanidades & Inovação*, v. 8, n. 57, p. 319-336, 2021.

MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 2, p. 186-199, 2011.

MILAGRES DE ASSIS, L. O. Public Service Motivation: é possível traduzir para o português? *Revista do Serviço Público*, v. 75, n. 2, p. 431-450, 2024.

NONATO, C. B.; FONTES-FILHO, J. R.; MICHELOTTO, F. D. P. Planejamento estratégico: desvendando a autonomia e a motivação dos servidores públicos por meio de representações sociais dos objetivos organizacionais. *Revista de Administração Pública*, v. 58, n. 6, e2024-0128, 2025.

NUNES, C. B.; FERNANDES, F. S.; VELOSO, J. B. N.; LIMA, L. R. S.; RIBEIRO, R. F. Reconhecimento de saberes e competências versus motivação: um estudo de caso no Instituto Federal do Piauí Campus Angical. *Revista Valore*, v. 4, p. 509-519, 2020.

OLIVEIRA, A. R. M. A influência da liderança na motivação dos trabalhadores da Administração Pública. 2025. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Instituto Politécnico da Guarda, Portugal. Disponível em: <https://bdigital.ipg.pt/dspace/handle/10314/10120>. Acesso em: 1 agosto 2025.

PAUL, J.; CRIADO, A. R. A arte de escrever uma revisão de literatura: o que sabemos e o que precisamos saber? *Revisão de Negócios Internacional*, v. 29, n. 4, p. 101717, 2020.

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

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

PERRY, J. L. Como administrar organizações para preservar o comprometimento pelo serviço público. Tradução de E. H. S. de Oliveira. São Paulo: Editora Dialética, 2022.

PINK, D. H. *Motivação 3.0: a surpreendente verdade sobre o que realmente nos motiva*. Tradução de I. Korytowski. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2019.

PRISMA. PRISMA 2020 diagrama de fluxo. PRISMA Statement, 2020. Disponível em: <https://www.prisma-statement.org/prisma-2020-flow-diagram>. Acesso em: 1 agosto 2025.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

RITZ, A.; BREWER, G. A.; NEUMANN, O. Motivação do serviço público: uma revisão sistemática da literatura e perspectivas. Revisão da Administração Pública, v. 76, n. 3, p. 414-426, 2016.

SANTOS, S. D. S. C.; DA COSTA, I. D. S. A. Engajamento dos servidores públicos no trabalho: novos olhares sobre o contexto da administração pública. Curitiba: Editora Appris, 2020.

SOUTO MAIOR, P. V. D. C. Motivação no trabalho: um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos da UFPE à luz das teorias motivacionais. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/47106>. Acesso em: 1 agosto 2025.

SOUZA, I. M.; BACHTOLD, C. A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: estudo de caso na prefeitura de Colombo-PR. Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão, v. 5, n. 4, p. 138-162, 2020.

VANDENABEELE, W. Rumo a uma teoria da administração pública da motivação do serviço público: uma abordagem institucional. Revisão da Gestão Pública, v. 9, n. 4, p. 545-556, 2007.

VANDENABEELE, W.; RITZ, A.; NEUMANN, O. Motivação do serviço público: estado da arte e limpeza conceitual. In: The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe. Londres: Palgrave Macmillan, 2018. p. 261-278.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Universidade de Franca. Especialista em Gestão de Pessoas pelo Instituto Prominas. Mestre em Business Administration pela Must University. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)