
**MOTIVAÇÃO E
ENGAJAMENTO NO
SERVIÇO PÚBLICO
MUNICIPAL: ANÁLISE DE
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO
DE PESSOAS**

**MOTIVATION AND ENGAGEMENT IN MUNICIPAL PUBLIC SERVICE: AN
ANALYSIS OF PEOPLE MANAGEMENT STRATEGIES**

Ciências Sociais Aplicadas • 02/07/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/782844586](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/782844586)

Emerson Luis Grando Fragoso¹

RESUMO

Este artigo analisa como as estratégias de gestão de pessoas influenciam a motivação e o engajamento dos servidores públicos municipais. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, utilizando revisão bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo. A etapa empírica contou com a aplicação de questionário eletrônico a 100 (cem) servidores públicos municipais de quatro cidades, sendo elas Boituva, Cerquilha, Iperó e São Paulo ocorrendo a participação de 82 (oitenta e dois) servidores, contendo questões fechadas em escala Likert e questões abertas. Os resultados indicam que, embora os servidores reconheçam a relevância social do trabalho que desempenham, fatores como ausência de reconhecimento institucional, falhas na comunicação interna, carência de feedback e limitações nas oportunidades de capacitação impactam negativamente a motivação e o engajamento. Conclui-se que a adoção de estratégias integradas de gestão de pessoas, com foco em liderança humanizada, comunicação eficaz e valorização profissional, é fundamental para o fortalecimento do engajamento institucional e para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente os ODS 8 e 16.

Palavras-chave: Motivação; Engajamento; Gestão de Pessoas; Serviço Público Municipal; Liderança.

ABSTRACT

This article analyzes how people management strategies influence the motivation and engagement of municipal public servants. The research adopted a qualitative approach of an exploratory and descriptive nature, utilizing a literature review, document analysis, and field research. The empirical phase involved administering an electronic questionnaire to 100 municipal public servants across four

cities—Boituva, Cerquilha, Iperó, and São Paulo—with 82 servants participating; the survey included closed-ended questions using a Likert scale as well as open-ended questions. The results indicate that, although servants recognize the social relevance of their work, factors such as a lack of institutional recognition, internal communication failures, a lack of feedback, and limited training opportunities negatively impact motivation and engagement. It is concluded that adopting integrated people management strategies—focusing on humanized leadership, effective communication, and professional appreciation—is essential for strengthening institutional engagement and improving the quality of public services, in alignment with the Sustainable Development Goals, particularly SDGs 8 and 16.

Keywords: Motivation; Engagement; People Management; Municipal Public Service; Leadership.

1. INTRODUÇÃO

A motivação e o engajamento dos servidores públicos constituem elementos centrais para o funcionamento eficiente da administração pública municipal, uma vez que a execução das políticas públicas e a qualidade dos serviços prestados à população dependem, em grande medida, do comprometimento desses profissionais.

No contexto municipal, marcado por estruturas administrativas reduzidas, limitações orçamentárias e forte influência de fatores políticos, a gestão de pessoas assume papel estratégico na construção de ambientes organizacionais mais produtivos e humanizados.

Apesar da relevância do tema, observa-se que muitas administrações públicas ainda adotam modelos de gestão fortemente burocráticos, com ênfase excessiva em normas e procedimentos, em detrimento da valorização dos aspectos humanos do trabalho.

Essa realidade pode contribuir para a desmotivação dos servidores, redução do engajamento institucional e prejuízos à qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Assim, compreender os fatores que influenciam a motivação e o engajamento no serviço público municipal torna-se fundamental para o aprimoramento da gestão pública.

As teorias clássicas da motivação, como as propostas por Maslow, Herzberg, McGregor e Vroom, oferecem importantes fundamentos para a análise do comportamento humano nas organizações.

No setor público, essas teorias devem ser interpretadas à luz das especificidades do trabalho estatal, que envolve estabilidade funcional, compromisso com o interesse público e contato direto com a população.

Estudos contemporâneos também destacam o engajamento organizacional como elemento-chave para o desempenho institucional, associando-o a fatores como liderança, reconhecimento, comunicação e clima organizacional.

Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo analisar de que maneira as estratégias de gestão de pessoas influenciam a motivação e o engajamento dos servidores públicos municipais.

Para tanto, utiliza-se revisão bibliográfica e pesquisa de campo realizada com servidores municipais, buscando identificar percepções, desafios e caminhos possíveis para o fortalecimento da gestão de pessoas no âmbito da administração pública local. Acredita-se que os resultados possam contribuir para reflexões teóricas e práticas voltadas à valorização do servidor e à melhoria da eficiência administrativa.

2. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

2.1. Motivação e Engajamento: Política Pública Ou Mera Burocracia?

A valorização dos servidores públicos é um fator essencial para a melhoria da eficiência administrativa e da qualidade dos serviços prestados à população. No âmbito municipal, onde as políticas públicas se materializam de forma mais direta no cotidiano dos cidadãos, o desempenho dos servidores torna-se ainda mais relevante.

Entretanto, observa-se que muitos municípios enfrentam dificuldades na implementação de políticas estruturadas de gestão de pessoas, o que pode resultar em ambientes organizacionais pouco motivadores e baixos níveis de engajamento.

A escolha do tema também se fundamenta na experiência profissional do autor, acumulada ao longo de 26 (vinte e seis) anos de atuação no serviço público municipal, período em que foi possível vivenciar diferentes realidades institucionais, tanto na condição de servidor quanto no exercício de funções de gestão.

Ao longo dessa trajetória, tornaram-se evidentes diversas deficiências relacionadas às práticas de gestão de pessoas, tais como a ausência de políticas consistentes de valorização, fragilidades na comunicação interna, carência de feedback estruturado e limitações nas oportunidades de desenvolvimento profissional.

Sob a perspectiva do servidor, essas deficiências frequentemente se refletem em sentimentos de desmotivação, distanciamento em relação à instituição e percepção de pouca valorização do trabalho realizado.

Já na condição de gestor, tais fragilidades revelam-se como obstáculos à construção de equipes engajadas, colaborativas e alinhadas aos objetivos institucionais, evidenciando que a motivação e o engajamento não dependem apenas do esforço individual, mas estão fortemente condicionados às práticas organizacionais adotadas.

A motivação e o engajamento dos servidores, portanto, relacionam-se diretamente às práticas institucionais de liderança, comunicação, reconhecimento e desenvolvimento profissional. A ausência ou fragilidade dessas práticas tende a gerar descomprometimento e resistência às mudanças organizacionais, comprometendo o desempenho institucional.

Diante desse cenário, estudar esses elementos no contexto do serviço público municipal torna-se fundamental para subsidiar a formulação de estratégias mais eficazes de gestão de pessoas.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo contribui para o aprofundamento das discussões sobre motivação e engajamento no

setor público, especialmente no nível municipal, ainda pouco explorado por pesquisas empíricas com base na vivência prática.

Sob a perspectiva profissional e administrativa, os resultados podem auxiliar gestores públicos, profissionais de recursos humanos e formuladores de políticas administrativas na construção de ambientes de trabalho mais participativos, humanizados e alinhados aos objetivos institucionais, contribuindo também para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, em especial os ODS 8 e 16.

2.2. Motivação no Serviço Público: Conceitos e Fundamentos

A motivação é um dos principais fatores que influenciam o comportamento humano no ambiente organizacional, estando diretamente relacionada ao desempenho, à satisfação profissional e ao comprometimento dos trabalhadores. No contexto do serviço público, a motivação assume características específicas, uma vez que o trabalho realizado está associado ao atendimento de demandas coletivas e à promoção do interesse público.

Entre as teorias clássicas da motivação, destaca-se a Hierarquia das Necessidades, proposta por Maslow (1954), segundo a qual o comportamento humano é orientado pela busca da satisfação de necessidades que se organizam em níveis, desde as necessidades básicas até a autorrealização. No serviço público municipal, essas necessidades podem ser observadas na busca por condições adequadas de trabalho, estabilidade funcional, relações interpessoais saudáveis e oportunidades de crescimento profissional.

Herzberg (1959), por sua vez, desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores, distinguindo fatores higiênicos e fatores motivacionais. Os fatores higiênicos — como salário, condições físicas e políticas institucionais — não são capazes de gerar motivação duradoura, mas sua ausência pode provocar insatisfação. Já os fatores motivacionais, como reconhecimento, realização e desenvolvimento profissional, são fundamentais para o engajamento e a satisfação no trabalho. Essa teoria é particularmente relevante para o setor público, onde muitas vezes as políticas institucionais se concentram apenas nos aspectos formais e administrativos.

McGregor (1960), ao apresentar as teorias X e Y, evidenciou que as concepções dos gestores sobre o comportamento humano influenciam diretamente as práticas de liderança. Gestores alinhados à Teoria Y tendem a valorizar a autonomia, a participação e o desenvolvimento dos servidores, promovendo maior motivação e comprometimento. Em contrapartida, práticas gerenciais autoritárias e centralizadoras podem gerar desmotivação e resistência organizacional.

A Teoria da Expectativa, proposta por Vroom (1964), complementa esse entendimento ao afirmar que a motivação depende da percepção do indivíduo sobre a relação entre esforço, desempenho e recompensa. No serviço público municipal, a ausência de reconhecimento e de perspectivas de crescimento pode enfraquecer essa relação, comprometendo o engajamento dos servidores, mesmo quando estes demonstram forte senso de responsabilidade social.

2.3. Engajamento organizacional e desempenho institucional

O engajamento organizacional refere-se ao nível de envolvimento emocional, cognitivo e comportamental do trabalhador com a organização e com as atividades que desempenha. Servidores engajados tendem a apresentar maior dedicação, iniciativa e disposição para contribuir com os objetivos institucionais, refletindo positivamente no desempenho organizacional e na qualidade dos serviços prestados à população.

No setor público municipal, o engajamento assume papel estratégico, uma vez que grande parte das atividades envolve contato direto com o cidadão e a execução de políticas públicas essenciais. A literatura aponta que o engajamento está associado a fatores como liderança, comunicação interna, reconhecimento e clima organizacional. Ambientes de trabalho marcados por relações de confiança, valorização profissional e clareza de objetivos tendem a estimular maior comprometimento dos servidores e melhores resultados institucionais.

Entretanto, no contexto da administração pública, o engajamento relaciona-se de forma direta com a existência de planejamento institucional e organizacional, bem como com a capacidade da gestão em alinhar pessoas, processos e resultados. A ausência de planejamento consistente, recorrente em diversas realidades municipais, compromete o direcionamento das ações administrativas e dificulta o alinhamento entre as atividades desempenhadas pelos servidores e os objetivos estratégicos da instituição. Quando metas não são claramente definidas, monitoradas e comunicadas, o trabalho tende a assumir caráter meramente operacional, enfraquecendo o vínculo do servidor com os resultados institucionais.

Os dados da pesquisa de campo reforçam essa compreensão. De modo geral, os servidores participantes demonstraram elevado reconhecimento da importância social de suas funções, evidenciando senso de propósito e compromisso com o atendimento à população. Contudo, observou-se que esse senso de propósito nem sempre se traduz em alto nível de engajamento institucional, especialmente quando os servidores percebem falhas nas práticas de gestão de pessoas, ausência de direcionamento estratégico e fragilidade no planejamento das ações administrativas.

A pesquisa revelou que parcela significativa dos respondentes não se percebe plenamente engajada com as metas institucionais, apontando dificuldades relacionadas à comunicação interna, à ausência de feedback sistemático e à limitação de oportunidades de desenvolvimento profissional. Esses achados dialogam com Robbins e Judge (2019), ao destacarem que o engajamento organizacional depende não apenas da motivação individual, mas também da forma como a organização estrutura suas práticas de gestão, liderança e planejamento.

Nesse cenário, torna-se relevante destacar a atuação dos órgãos de controle externo, especialmente no que se refere à avaliação da qualidade dos serviços públicos. Relatórios e diagnósticos elaborados pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP) têm apontado, de forma recorrente, fragilidades relacionadas à ausência de planejamento, à deficiência na gestão de pessoas e à baixa efetividade das políticas públicas municipais. Embora tais apontamentos estejam frequentemente associados a indicadores de desempenho institucional, é possível identificar que a qualidade do serviço público avaliada pelo controle externo está diretamente

relacionada ao nível de engajamento e motivação dos servidores responsáveis por sua execução.

Assim, o controle externo, ao avaliar resultados, eficiência e qualidade dos serviços públicos, acaba por evidenciar, ainda que de forma indireta, a centralidade da gestão de pessoas para o desempenho institucional. A ausência de políticas consistentes de planejamento, liderança e valorização profissional tende a impactar negativamente tanto o engajamento dos servidores quanto os indicadores analisados pelos órgãos de controle. Dessa forma, o engajamento no serviço público municipal deve ser compreendido como resultado da interação entre fatores individuais, institucionais e estruturais, incluindo as exigências e orientações emanadas do controle externo.

3. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL

As estratégias de gestão de pessoas desempenham papel fundamental na promoção da motivação e do engajamento dos servidores públicos municipais. Diferentemente do setor privado, onde incentivos financeiros costumam ocupar posição central, no serviço público fatores como reconhecimento, comunicação, liderança e oportunidades de desenvolvimento assumem maior relevância para o fortalecimento do vínculo organizacional.

Os dados obtidos por meio da pesquisa de campo evidenciam que, embora os servidores reconheçam a importância social do trabalho que realizam, há fragilidades significativas nas práticas institucionais de gestão de pessoas. Um dos aspectos mais recorrentes nas respostas foi a ausência de reconhecimento profissional, percebida

por parcela expressiva dos participantes. Esse resultado confirma a teoria de Herzberg (1959), segundo a qual o reconhecimento constitui fator motivacional essencial para a satisfação e o engajamento no trabalho.

Outro elemento de destaque refere-se à comunicação interna. A pesquisa indica que muitos servidores avaliam a comunicação institucional como insuficiente ou pouco clara, especialmente no que diz respeito à divulgação de decisões, mudanças organizacionais e expectativas da gestão. Essa percepção contribui para sentimento de insegurança e distanciamento em relação à instituição, corroborando estudos que apontam a comunicação como um dos pilares do engajamento organizacional.

No que se refere ao feedback da chefia imediata, os resultados revelam uma lacuna importante. A maioria dos servidores afirmou não receber feedback de forma regular e estruturada, o que compromete o alinhamento entre desempenho individual e objetivos institucionais. McGregor (1960) destaca que a ausência de feedback e de práticas participativas tende a reforçar modelos de gestão baseados no controle, prejudicando a autonomia e o comprometimento dos trabalhadores.

A liderança também emergiu como fator determinante para a motivação e o engajamento. As respostas indicam que gestores que mantêm postura acessível, dialogam com suas equipes e demonstram preocupação com o bem-estar dos servidores são percebidos de forma mais positiva, contribuindo para um ambiente organizacional mais colaborativo. Por outro lado, estilos de liderança autoritários ou distantes foram associados a sentimentos de desmotivação e desengajamento.

As oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional foram apontadas como insuficientes por parte significativa dos respondentes. A limitação de cursos, treinamentos e ações de desenvolvimento impacta negativamente a percepção de valorização profissional, especialmente entre servidores com maior tempo de serviço. Esse resultado dialoga com a Teoria da Expectativa de Vroom (1964), ao evidenciar que a falta de perspectivas de crescimento compromete a relação entre esforço e recompensa percebida pelo servidor.

As respostas às questões abertas reforçam esses achados, ao evidenciar recorrência de temas como falta de valorização, necessidade de maior diálogo com a gestão, carência de capacitações contínuas e distanciamento entre os níveis hierárquicos. Esses elementos demonstram que a motivação e o engajamento no serviço público municipal estão fortemente condicionados às práticas institucionais de gestão de pessoas.

4. DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS MUNICÍPIOS NA GESTÃO DE PESSOAS

A análise das respostas obtidas na pesquisa de campo, aliada à revisão bibliográfica, permitiu identificar desafios estruturais e organizacionais que impactam diretamente a motivação e o engajamento dos servidores públicos municipais. Tais desafios não se limitam a questões individuais ou comportamentais, mas estão profundamente relacionados à forma como a administração pública organiza seus processos de planejamento, gestão e controle.

Um dos principais desafios identificados refere-se à ausência ou fragilidade do planejamento institucional. Em muitos municípios, as

ações administrativas não estão suficientemente alinhadas a planos estratégicos claros, com metas definidas, indicadores de desempenho e mecanismos de acompanhamento. Essa lacuna compromete a coerência entre os objetivos institucionais e as atividades desempenhadas pelos servidores, dificultando o engajamento organizacional e a percepção de sentido do trabalho realizado.

A fragilidade na gestão de pessoas também se destacou como desafio recorrente. A pesquisa evidenciou que setores de recursos humanos frequentemente atuam de forma predominantemente operacional e burocrática, com pouca capacidade de desenvolver ações estratégicas voltadas à valorização, ao desenvolvimento e ao acompanhamento do desempenho dos servidores. A ausência de políticas estruturadas de capacitação, reconhecimento e feedback contribui para a desmotivação e para o distanciamento entre servidores e gestão.

Essas fragilidades tornam-se ainda mais evidentes quando analisadas à luz das exigências e avaliações promovidas pelos órgãos de controle externo. Relatórios técnicos e diagnósticos elaborados pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP) têm apontado, de maneira recorrente, deficiências relacionadas à qualidade dos serviços públicos municipais, à baixa efetividade das políticas públicas e à insuficiência dos mecanismos de planejamento e monitoramento. Embora tais apontamentos se concentrem nos resultados institucionais, eles revelam, de forma indireta, limitações estruturais na gestão de pessoas.

Observa-se, portanto, um descompasso entre as exigências do controle externo e a capacidade interna dos municípios em

estruturar políticas eficazes de gestão de pessoas. Enquanto os órgãos de controle demandam eficiência, qualidade e resultados mensuráveis, muitas administrações municipais não dispõem de estratégias consolidadas para engajar seus servidores e alinhar o trabalho cotidiano às metas institucionais. Essa tensão tende a gerar respostas administrativas centradas no cumprimento formal de exigências legais, em detrimento de ações voltadas à melhoria efetiva do desempenho organizacional.

Outro desafio relevante refere-se à descontinuidade administrativa, decorrente dos ciclos políticos. A alternância de gestores e prioridades frequentemente interrompe projetos de gestão de pessoas, inviabilizando a consolidação de políticas de longo prazo. Essa instabilidade institucional impacta negativamente o engajamento dos servidores, que passam a perceber as iniciativas de valorização como temporárias ou meramente discursivas.

Nesse contexto, os desafios enfrentados pelos municípios na gestão de pessoas evidenciam que a motivação e o engajamento dos servidores não podem ser tratados de forma isolada. Eles estão diretamente associados à capacidade institucional de planejar, gerir pessoas de forma estratégica e responder às exigências do controle externo de maneira integrada. Superar tais desafios requer não apenas adequação às normas e recomendações dos órgãos de controle, mas também o reconhecimento de que a qualidade do serviço público começa pela valorização e pelo engajamento dos servidores responsáveis por sua execução.

5. CAMINHOS PARA O FORTALECIMENTO DA MOTIVAÇÃO E DO ENGAJAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL

A análise teórica e empírica realizada neste estudo evidencia que o fortalecimento da motivação e do engajamento no serviço público municipal exige a adoção de estratégias integradas de gestão de pessoas, capazes de articular planejamento institucional, práticas de liderança, valorização profissional e desenvolvimento contínuo dos servidores. Os caminhos aqui apresentados não se configuram como soluções isoladas, mas como respostas estruturadas aos desafios institucionais evidenciados nos itens anteriores, especialmente aqueles relacionados à fragilidade do planejamento, às limitações na gestão de pessoas e às exigências decorrentes do controle externo. Tais estratégias devem ser compreendidas como políticas estruturantes de governo, alinhadas às demandas institucionais da administração pública municipal.

Um dos caminhos centrais para o fortalecimento da motivação refere-se ao desenvolvimento de políticas institucionais de reconhecimento. A pesquisa de campo demonstrou que a ausência de reconhecimento profissional constitui um dos principais fatores de desmotivação entre os servidores. Nesse sentido, o reconhecimento não deve se limitar a incentivos financeiros, mas envolver práticas simbólicas e institucionais, como feedback sistemático, valorização pública de boas práticas, reconhecimento do esforço coletivo e individual e criação de ambientes que reforcem o sentimento de pertencimento. Políticas de reconhecimento estruturadas contribuem para fortalecer o vínculo do servidor com a instituição e para alinhar o desempenho individual aos objetivos organizacionais.

Quando institucionalizado, o reconhecimento deixa de ser uma prática subjetiva ou pontual e passa a integrar o planejamento e a governança da gestão de pessoas, contribuindo para o alinhamento

entre desempenho individual, objetivos organizacionais e resultados institucionais.

Outro aspecto fundamental diz respeito ao desenvolvimento de lideranças, especialmente no contexto dos cargos em comissão e das funções gratificadas exercidas por gestores públicos. A ocupação desses cargos deve ser tratada como política de governo, orientada por critérios técnicos, competências gerenciais e compromisso com a gestão de pessoas. A pesquisa evidenciou que a atuação da chefia imediata exerce influência direta sobre a motivação e o engajamento das equipes, o que reforça a necessidade de capacitar gestores para o exercício de lideranças mais humanizadas, participativas e alinhadas ao planejamento institucional. A ausência de diretrizes claras para a escolha e a formação de gestores tende a comprometer o engajamento organizacional e a efetividade das políticas públicas.

A superação dessas fragilidades exige que a ocupação e a formação de lideranças sejam tratadas como políticas permanentes de governo, e não como iniciativas pontuais de gestão, garantindo continuidade administrativa, alinhamento institucional e maior engajamento das equipes.

As ações de capacitação e desenvolvimento profissional também se apresentam como eixo estratégico para o fortalecimento do engajamento. Contudo, tais ações devem ser compreendidas como responsabilidade compartilhada entre os diferentes setores da administração pública. Às unidades administrativas cabe identificar demandas específicas de capacitação relacionadas às atividades desempenhadas, enquanto aos gestores compete estimular a participação dos servidores e acompanhar a aplicação dos

conhecimentos adquiridos no ambiente de trabalho. Nesse contexto, destaca-se o papel estratégico do setor de Recursos Humanos, que deve atuar como articulador das políticas de capacitação, planejamento das ações formativas, acompanhamento de resultados e alinhamento entre desenvolvimento profissional e objetivos institucionais.

O fortalecimento da gestão de pessoas, entretanto, não pode ser dissociado das exigências e orientações emanadas do controle externo. Os órgãos de controle, ao avaliarem a eficiência, a qualidade e os resultados dos serviços públicos, acabam por induzir a necessidade de planejamento, definição de metas e monitoramento de desempenho. Assim, compreender o controle externo como aliado da gestão pública implica reconhecer que a melhoria dos indicadores institucionais passa, necessariamente, pelo engajamento e pela motivação dos servidores responsáveis pela execução das políticas públicas.

Dessa forma, os caminhos para o fortalecimento da motivação e do engajamento no serviço público municipal envolvem a integração entre planejamento institucional, políticas de reconhecimento, desenvolvimento de lideranças, capacitação contínua e atuação estratégica do setor de Recursos Humanos. Essas ações contribuem não apenas para a melhoria do clima organizacional, mas também para o atendimento às exigências do controle externo e para a elevação da qualidade dos serviços prestados à população, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente os ODS 8 e 16.

6. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, uma vez que busca compreender percepções, experiências e práticas relacionadas à motivação e ao engajamento dos servidores públicos municipais. Essa abordagem permite uma análise mais aprofundada dos aspectos subjetivos e organizacionais que influenciam o comportamento dos servidores no ambiente de trabalho.

A investigação foi desenvolvida em duas etapas complementares: pesquisa bibliográfica e documental e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica baseou-se em livros, artigos científicos, dissertações, teses e documentos institucionais que abordam temas relacionados à motivação, engajamento, liderança e gestão de pessoas no setor público, consultados em bases como SciELO, Google Acadêmico, CAPES e publicações da ENAP.

A pesquisa de campo foi realizada por meio da aplicação de questionário eletrônico, elaborado pelo pesquisador e disponibilizado aos servidores públicos municipais por meio da plataforma Google Forms. O instrumento foi composto por questões fechadas, organizadas em escala Likert de cinco pontos, e questões abertas, possibilitando a coleta de dados quantitativos descritivos e informações qualitativas. Participaram da pesquisa 82 servidores públicos municipais, selecionados por amostragem não probabilística e intencional, considerando a diversidade de áreas de atuação.

Os dados obtidos por meio das questões fechadas foram analisados de forma descritiva, visando identificar tendências gerais de percepção dos servidores. As respostas às questões abertas foram examinadas por meio da Análise de Conteúdo, conforme proposta

de Bardin (2016), permitindo a identificação de categorias temáticas relacionadas à motivação, engajamento, liderança e práticas de gestão de pessoas. A triangulação entre os dados empíricos, a revisão teórica e a análise documental conferiram maior consistência e confiabilidade aos resultados da pesquisa.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou de que maneira as estratégias de gestão de pessoas influenciam a motivação e o engajamento dos servidores públicos municipais, combinando revisão bibliográfica e pesquisa de campo realizada com 82 servidores. Os resultados evidenciaram que, embora os servidores demonstrem elevado senso de propósito e reconheçam a relevância social de suas funções, persistem fragilidades institucionais que comprometem o engajamento organizacional, especialmente no que se refere ao reconhecimento profissional, à comunicação interna, ao feedback da liderança e às oportunidades de desenvolvimento.

A análise dos dados empíricos confirmou os pressupostos teóricos discutidos ao longo do trabalho, reforçando a compreensão de que a motivação no serviço público municipal não depende exclusivamente de fatores individuais, mas está fortemente condicionada às práticas institucionais de gestão de pessoas. Nesse sentido, liderança, comunicação e valorização profissional emergem como elementos centrais para a construção de ambientes organizacionais mais engajados e eficientes.

As reflexões apresentadas ao longo deste artigo também dialogam diretamente com a trajetória profissional do autor, construída ao longo de 26 anos de atuação no serviço público municipal. A

vivência tanto como servidor quanto como gestor permitiu constatar que muitas das dificuldades apontadas pelos participantes da pesquisa fazem parte do cotidiano das administrações públicas locais, sendo frequentemente tratadas como problemas estruturais ou inerentes ao setor público. Contudo, a experiência prática demonstra que tais fragilidades podem ser enfrentadas por meio de estratégias consistentes de gestão de pessoas, desde que haja intencionalidade institucional e compromisso com a valorização humana do trabalho.

Nesse contexto, investir na motivação e no engajamento dos servidores públicos não deve ser compreendido apenas como uma ação administrativa pontual, mas como uma estratégia estruturante para o fortalecimento da administração pública municipal. Políticas de gestão de pessoas mais humanizadas, participativas e alinhadas aos objetivos institucionais contribuem para a melhoria do clima organizacional, para o aumento do comprometimento dos servidores e para a elevação da qualidade dos serviços prestados à população.

Por fim, espera-se que este estudo possa contribuir tanto para o campo acadêmico quanto para a prática administrativa, oferecendo subsídios para gestores públicos, profissionais de recursos humanos e pesquisadores interessados na construção de instituições públicas mais eficazes, inclusivas e alinhadas aos princípios do trabalho decente e do desenvolvimento sustentável, conforme preconizado pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente os ODS 8 e 16.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2016.

BASTOS, A. V. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. *Comprometimento e engajamento no trabalho: retrospectiva e tendências*. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 15, n. 2, p. 136–146, 2015.

BERGUE, S. T. *Gestão Pública Contemporânea: o Estado em transformação*. Brasília: ENAP, 2018.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão de Pessoas. *Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNDP*. Brasília, 2019.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2014.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: Routledge, 2015.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. *Relatório sobre tendências de gestão de pessoas no setor público*. Brasília: ENAP, 2021.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, 1959.

LOTTA, G. S. *Burocracia, Discricionariedade e Implementação de Políticas Públicas*. Revista de Administração Pública, v. 45, n. 5, 2011.

- MASLOW, A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954.
- MATIAS-PEREIRA, J. *Administração Pública: fundamentos da gestão pública*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 2017.
- MCGREGOR, D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. *Teoria das Organizações*. São Paulo: Thomson Learning, 2013.
- ONU. Organização das Nações Unidas. *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – Agenda 2030*. Nova Iorque: ONU, 2015.
- PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. *Motivação no serviço público: uma revisão integrativa*. *Revista do Serviço Público*, v. 71, n. 3, 2020.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. *Comportamento Organizacional*. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2019.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- VROOM, V. H. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES

Pesquisa sobre Motivação e Engajamento no Serviço Público Municipal

Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica sobre motivação e engajamento dos servidores públicos municipais.

As respostas são anônimas, sigilosas e utilizadas exclusivamente para fins científicos.

Obrigado por participar!

*Indica uma pergunta obrigatória

Tempo de serviço público*

Menos de 1 ano

1 a 5 anos

6 a 10 anos

Mais de 10 anos

Secretaria ou área de atuação

Educação

Saúde

Administração

Serviços Municipais

Assistência Social

Fazenda / Finanças

Jurídico

Outra: _____

Você exerce função de liderança? *

Sim

Não

Sinto-me motivado (a) no meu trabalho diário. *

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

Concordo totalmente

Eu entendo claramente minhas atribuições e responsabilidades.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

Concordo totalmente

Recebo reconhecimento pelo trabalho que realizo.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

Concordo totalmente

O ambiente de trabalho na minha equipe é colaborativo.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

Concordo totalmente

A comunicação interna na secretaria é clara e eficiente.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

Concordo totalmente

Tenho oportunidades de participar das decisões relacionadas ao meu trabalho.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

Concordo totalmente

Meu gestor oferece feedback de forma adequada e regular.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

Concordo totalmente

Tenho oportunidades de desenvolvimento e capacitação profissional.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

Concordo totalmente

Sinto que meu trabalho contribui de forma importante para a população.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

Concordo totalmente

Sinto-me engajado (a) com as metas da instituição.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

Concordo totalmente

O que mais motiva você no serviço público municipal?

O que mais desmotiva você no serviço público municipal?

Quais práticas de gestão poderiam melhorar sua motivação e engajamento?

Como você avalia seu relacionamento com sua chefia imediata?

Há algo mais que gostaria de sugerir ou comentar sobre motivação e ambiente de trabalho no serviço público?

Li e concordo em participar voluntariamente desta pesquisa, ciente de que minhas respostas serão anônimas e utilizadas apenas para fins acadêmicos.

Concordo

¹ Graduado em Direito – Faculdade de Direito de Sorocaba. Pós-graduando em Administração de Recursos Humanos no Setor Público.