



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)  
FACULDADE UnB PLANALTINA (FUP)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA (PPGP)

PAULO SERGIO RAMIREZ PENNA MARINHO

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES NAS  
DIFERENTES CARREIRAS DA PCDF**

BRASÍLIA-DF

2025

PAULO SERGIO RAMIREZ PENNA MARINHO

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES NAS DIFERENTES  
CARREIRAS DA PCDF

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Júlia Pantoja de Britto

BRASÍLIA – DF

2025

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Metodologia do Primeiro Estudo – Revisão Sistemática da Literatura.....	12
Quadro 2: Metodologia do Segundo Estudo – Pesquisa Descritiva, Inferencial e Explicativa sobre Motivação no trabalho e Carreira na Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF).....	12
Quadro 3: Análise de Documentos .....	26
Quadro 4: Resultados: Teorias Motivacionais e Sistema de Carreiras Públicas .....	28
Quadro 5: Decisões e operações metodológicas.....	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização da amostra do Estudo .....	52
Tabela 2: População Atual Total .....	52
Tabela 3: Cargas fatoriais da medida Multi-Moti .....	54
Tabela 4: Cargas fatoriais da medida de Motivação com a organização do trabalho .....	55
Tabela 5: Cargas fatoriais da medida de Motivação para o desempenho.....	56
Tabela 6: Cargas fatoriais da medida de Motivação para a realização e poder .....	56
Tabela 7: Cargas fatoriais da medida de Envolvimento .....	57
Tabela 8: Estatística descritiva .....	58
Tabela 9: Coeficiente de regressão para a hipótese 1 e 2 na escala motivação para organização e trabalho .....	59
Tabela 10: Coeficiente de regressão para a hipótese 1 e 2 na escala motivação para realização e poder .....	60
Tabela 11: ANOVA Fatorial de Motivação para organização e trabalho .....	61
Tabela 12: Comparações no Teste Post Hoc para sexo * carreira.....	62
Tabela 13: ANOVA Fatorial – Motivação para realização e poder .....	64

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	8
1.2 OBJETIVOS .....	9
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>9</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	9
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	10
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	<b>12</b>
2.1 TIPO DE PESQUISA .....	12
2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ARTIGO I .....	13
2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ARTIGO II.....	14
<b>3 ARTIGO I - MOTIVAÇÃO NO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA SOBRE TEORIAS MOTIVACIONAIS E SUAS APLICAÇÕES</b> .....	<b>15</b>
3.1 INTRODUÇÃO.....	15
3.2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
<b>3.2.1 Conceito de motivação</b> .....	<b>16</b>
<b>3.2.2 Teorias motivacionais</b> .....	<b>18</b>
3.2.2.1 <i>Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow</i> .....	18
3.2.2.2 <i>Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg</i> .....	19
3.2.2.3 <i>Teoria da Expectativa de Vroom</i> .....	19
3.2.2.4 <i>Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland</i> .....	20
3.2.2.5 <i>Teoria ERC de Clayton Alderfer</i> .....	20
3.2.2.6 <i>Teoria da Equidade de Stacy Adams</i> .....	21
3.2.2.7 <i>Teoria da Definição de Metas de Locke</i> .....	21
<b>3.2.3 Motivação no setor público</b> .....	<b>21</b>
<b>3.2.4 Carreiras</b> .....	<b>23</b>
3.3 METODOLOGIA.....	25
3.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	27
<b>3.4.1 Análise bibliométrica</b> .....	<b>27</b>
<b>3.4.2 Análise temática</b> .....	<b>33</b>
3.4.2.1 <i>Teorias Motivacionais Aplicadas ao Setor Público</i> .....	33

3.4.2.2. <i>Necessidade de Políticas Motivacionais</i> .....	34
3.4.2.3 <i>Impacto da Motivação no Desempenho e Satisfação</i> .....	35
3.4.2.4 <i>Gestão de Carreiras e Planejamento Profissional no Setor Público</i> .....	36
<b>3.4.3 Agenda de pesquisa</b> .....	<b>36</b>
3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	37
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>39</b>
<b>4 ARTIGO II - MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES NAS DIFERENTES CARREIRAS DA PCDF</b> .....	<b>44</b>
4.1 INTRODUÇÃO.....	44
4.2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	46
4.3 METODOLOGIA.....	48
<b>4.3.1 Coleta e análise de dados</b> .....	<b>48</b>
<b>4.3.2 Amostra</b> .....	<b>51</b>
<b>4.3.3 Instrumento</b> .....	<b>52</b>
4.4 RESULTADOS .....	53
<b>4.4.1 Análise fatorial confirmatória</b> .....	<b>53</b>
<b>4.4.2 Estatística descritiva</b> .....	<b>58</b>
<b>4.4.3 Regressão linear múltipla</b> .....	<b>58</b>
<b>4.4.4 Análise de variância fatorial (ANOVA Fatorial)</b> .....	<b>61</b>
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	65
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>68</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>71</b>
ANEXO I: TERMO DE SOLICITAÇÃO DE APLICAÇÃO DE PESQUISA NA PCDF .....	71
ANEXO II: AUTORIZAÇÃO.....	76
ANEXO III: AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS NA PCDF.....	77
ANEXO IV: GRÁFICOS DAS RESPOSTAS DO FORMULÁRIO DA COLETA DE DADOS NA PCDF.....	78
ANEXO V: DESCRIÇÃO DE ITENS DA TABELA 8 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	90
ANEXO VI: SIGNIFICADO DAS SIGLAS .....	91

## 1 INTRODUÇÃO

A estabilidade e os fatores extrínsecos, principalmente relacionados à remuneração, são aspectos importantes para a escolha de uma carreira pública, conforme evidenciado por Klein e Mascarenhas (2016), Fontoura, Teixeira e Piccinini (2016) e Takahashi, Lemos e Silva (2015).

O atual cenário, marcado pela disparidade salarial entre cargos com requisitos similares, favorece o surgimento do "burocrata proteano" (Silva; Balassiano; Silva, 2014), inspirado em Hall (1996), que busca melhorias na posição, especialmente por meio de outros concursos, devido à falta de oportunidades de ascensão desde a instituição do regime jurídico único.

A análise do atual cenário do mercado de trabalho requer uma avaliação holística da equidade nos processos de gestão de recursos humanos, considerando diversos aspectos, como acesso às oportunidades de emprego, diversidade de ocupações, cobertura de proteção social, remuneração justa, condições laborais adequadas, capacitação profissional, participação política e inclusão digital (Martins; Molinaro, 2013). Portanto, é fundamental expandir as pesquisas sobre as formas de regulação do trabalho, tanto no setor público quanto na esfera privada (Martins; Molinaro, 2013).

A heterogeneidade de carreiras, cargos, pessoas e origens no serviço público requer uma abordagem inicial para reduzir as disparidades existentes, permitindo a mobilidade característica das carreiras contemporâneas.

Diante desse cenário, esta pesquisa tem por objetivo analisar os níveis de motivação no trabalho dos integrantes da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), considerando os cargos e carreiras existentes na instituição.

Com base nas teorias motivacionais, as questões que guiaram a realização do presente estudo foram: Quais os níveis de motivação no trabalho dos integrantes da PCDF? Existem diferenças nos níveis de motivação no trabalho entre os ocupantes dos cargos e carreiras existentes na instituição?

A pesquisa foi conduzida no âmbito da PCDF, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública - Mestrado Profissional. A dissertação segue uma estrutura *multipaper*, composta por dois artigos principais. O primeiro artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura (RSL) sobre as principais teorias motivacionais, conforme protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008). O segundo artigo relata uma pesquisa descritiva e aplicada, que levantou a percepção dos servidores da PCDF a partir da utilização uma escala validada e desenvolvida por Ferreira et al (2006) no setor privado, e posteriormente revalidada e adaptada ao presente estudo sobre os níveis de motivação no trabalho. Apresenta relevância

científica em diversos aspectos: primeiramente, ao investigar a motivação dos servidores em relação ao trabalho na organização, a pesquisa destaca um tema relevante à compreensão da eficiência dos serviços prestados pela polícia judiciária do DF, especialmente no que diz respeito aos possíveis efeitos da estrutura organizacional burocrática e fragmentada nos níveis motivacionais desses servidores em seus diferentes contextos de trabalho, levando em consideração a quantidade de cargos vagos e não preenchidos na instituição.

Adicionalmente, o estudo pretende analisar as diferenças existentes nos níveis de motivação no trabalho, entre os cargos e carreiras da instituição. A pesquisa pretende ainda fornecer subsídios para o alcance dos objetivos estabelecidos pelo Planejamento Estratégico da PCDF – 2024/2025, especialmente no que se refere ao eixo centrado no servidor, considerando o diagnóstico de motivação no trabalho.

Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática da literatura das principais teorias motivacionais relacionadas ao trabalho, combinada com um estudo exploratório-descritivo, de abordagem quantitativa. Dessa forma, o trabalho almeja preencher uma lacuna na compreensão das dinâmicas motivacionais no contexto laboral da Polícia Civil do DF, contribuindo para as discussões sobre uma gestão eficiente.

Ao correlacionar a percepção dos servidores em relação à motivação atual, embasada na sistemática de trabalho e carreiras, e alicerçada sobre a lente das teorias motivacionais, a pesquisa buscará *insights* valiosos que possam contribuir para a modernização das políticas e práticas de gestão de pessoas na organização pública pesquisada.

Ademais, a análise das percepções das diferentes gerações de servidores oriundos da PCDF, sob a ótica das teorias motivacionais, amplia a abrangência do estudo, permitindo um diagnóstico cruzado, com base nas seguintes dimensões do constructo Motivação no Trabalho: I) Organização e Trabalho; II) Desempenho, III) Realização e Poder e; IV) Envolvimento; considerando a visão de servidores em diferentes cargos e carreiras da PCDF. Ao revisar as teorias motivacionais, como as de Maslow, Herzberg, Vroom, Adams, dentre outros, o estudo busca discutir os resultados obtidos, cotejando os fatores que afetam a motivação no trabalho do serviço público na PCDF em relação aos pesquisados.

Dentro desse enfoque, Bergue (2019) argumenta que diferentes perspectivas na análise de carreiras no serviço público não se contradizem, mas oferecem visões complementares, influenciando a compreensão de contextos específicos.

As teorias de carreira apresentam várias abordagens, como carreira sem fronteiras (Velo, 2012), aprendizagem contínua e carreira dupla, considerando o contexto de vida ampliado e as mudanças ao longo da trajetória, além da perspectiva organizacional. Essas

diferentes visões exigem metodologias e estratégias de gestão de pessoas diversificadas para organizações públicas.

Em suma, esta pesquisa multifacetada pretende gerar contribuições para a literatura acadêmica ao analisar os níveis de motivação dos servidores e suas implicações no trabalho e nas carreiras, além de analisar fatores que podem impactar a capacidade de inovação da Polícia Civil do Distrito Federal. Ao conectar todos esses elementos, buscar-se-á fornecer clareza para aprimoramentos na gestão, na compreensão mais aprofundada de fatores motivacionais dos servidores e na eficiência da instituição, tornando-se, assim, uma iniciativa inédita e relevante no campo específico da Polícia Civil do DF, sem a pretensão de esgotar o tema proposto, uma vez que o mesmo possui diversas facetas a depender do enfoque adotado.

### 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A PCDF encerrou o ano de 2023 com déficit de 58,19% no efetivo policial, conforme PDP- PCDF 2024/2025, (p. 8). Quanto à idade, PDP – PCDF 2022 (p. 10), verifica-se que a maior concentração está na faixa etária compreendida entre 40 a 50 anos, seguida por servidores na faixa dos 60 anos de idade. Portanto, é perceptível um envelhecimento da mão de obra policial e, ao mesmo tempo, grande déficit de pessoal, fatores esses que, se somados, sugerem impactos na motivação do trabalho realizado.

Este estudo busca explorar as diferentes percepções que gestores e não gestores têm sobre a motivação no ambiente de trabalho, especialmente no contexto da PCDF. A motivação é um fator crucial que influencia o desempenho, a satisfação e a retenção dos profissionais em qualquer organização, conforme Bergamini (1997). No setor público, e particularmente em uma instituição como a PCDF, entender os fatores que motivam ou desmotivam os servidores pode fornecer *insights* para a implementação de políticas de gestão de pessoas mais eficazes.

Na visão de França (2006), a participação ativa dos colaboradores, aliada ao incentivo e a motivação proporcionada pelos gestores, é fundamental para atender às necessidades individuais de cada membro da equipe. Esse processo contribui para criação de um ambiente harmonioso, no qual os servidores são conduzidos a alcançar tanto os seus objetivos pessoais quanto as metas organizacionais.

Segundo Shane (2013), a função de aplicação da lei, que é fazer com que as leis sejam cumpridas, geralmente é a principal preocupação dos gestores de organizações policiais, de modo que as dimensões do desempenho como, por exemplo, a qualidade ou a eficiência, podem ficar pouco evidenciadas.

De fato, algumas críticas à eficiência das polícias civis brasileiras, destacando baixos índices de elucidações criminais e ineficácia nos inquéritos policiais, também foram apontadas pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública (10º Anuário Brasileiro de Segurança Pública, 2016).

Segundo Santos e Gomes (2021), é imprescindível uma análise mais aprofundada sobre os fatores que influenciam o desempenho das forças policiais, visando ampliar o entendimento e aprimorar os conhecimentos que tratam das particularidades desse tipo de instituição. Isso reforça a importância de uma abordagem teórica específica, considerando aspectos adicionais aos já explorados em estudos sobre o desempenho de organizações tanto públicas quanto privadas.

Ainda, fornecer dados aos pesquisadores e administradores sobre o funcionamento das instituições policiais, com indicadores precisos e fundamentados em métodos científicos, pode contribuir significativamente para que o Estado melhore a administração da segurança pública.

Diante disso, emerge a seguinte questão: Quais os níveis de motivação no trabalho dos servidores da PCDF, considerando os diferentes cargos e carreiras existentes na instituição?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral estabelecido para esta pesquisa foi o de analisar a percepção dos servidores da PCDF em relação à motivação no trabalho, considerando o sistema de cargos e carreiras vigente.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Realizar uma revisão sistemática da literatura (RSL), contemplando as produções científicas sobre motivação no trabalho no contexto das organizações públicas;

Levantar os níveis de motivação no trabalho dos servidores da PCDF;

Verificar a existência de diferenças nos níveis de motivação, considerando o tempo de serviço e os diferentes perfis geracionais que atuam na PCDF;

Verificar a existência de diferenças nos níveis de motivação no trabalho entre os cargos e carreiras existentes na instituição.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A motivação dos servidores públicos, especialmente em uma instituição como a Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), desempenha um papel crucial na eficiência e eficácia das

atividades desempenhadas. Com o envelhecimento da força de trabalho e um déficit significativo de pessoal, torna-se imperativo investigar os fatores que influenciam a motivação dos servidores, tanto gestores quanto não gestores.

Para que uma organização atinja suas metas, é essencial satisfazer as necessidades de seus colaboradores, seja com incentivos internos ou externos, de modo a alinhar os objetivos individuais com os organizacionais.(Bergamini, 1997).

Na visão de Bergamini (1997), a motivação não se restringe apenas a recompensas financeiras, mas também envolve incentivos sociais e simbólicos. Quando motivado, o profissional tende a desempenhar suas funções com maior eficiência, superando limites e contribuindo para o sucesso da organização.

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade de verificar se os níveis de motivação no trabalho podem apresentar diferenças significativas entre os cargos e carreiras vigentes na PCDF. A suposição aqui adotada é a de que, em um cenário onde a satisfação no trabalho e o alinhamento entre os objetivos individuais e institucionais são fundamentais para o desempenho organizacional, a identificação de fatores que promovam ou dificultam a motivação pode fornecer subsídios importantes para a implementação de políticas mais eficazes de gestão de pessoas, contribuindo para o fortalecimento da instituição e melhoria dos serviços prestados à sociedade.

A análise aprofundada dessas questões permitirá, ainda, que se proponham estratégias de intervenção que possam não apenas elevar os níveis de motivação no trabalho, mas também reter talentos e otimizar o desempenho dos servidores, considerando as peculiaridades do setor público e as demandas específicas da PCDF.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação segue uma estrutura *multipaper*, composta por dois artigos principais. Cada artigo é organizado conforme as seções requeridas em um manuscrito técnico ou científico, estando em total conformidade com o tema proposto e as diretrizes estabelecidas pelo regulamento interno do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília (PPGP/UNB).

O primeiro artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura (RSL), conforme protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008), abordando de maneira abrangente as principais teorias motivacionais. Este trabalho fornecerá uma fundamentação teórica sólida para a compreensão dos aspectos motivacionais no contexto da estrutura de trabalho e carreiras aplicadas à Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF).

Para a revisão sistemática de literatura, foram adotadas técnicas rigorosas de seleção e análise de estudos relevantes, visando fornecer uma compilação abrangente e atualizada do estado da arte das teorias motivacionais no contexto organizacional. Uma revisão sistemática da literatura adota protocolos replicáveis, científicos e transparentes, de modo a amenizar os vieses do revisor, além de auxiliar na objetividade do trabalho, uma vez que descreve detalhadamente os critérios que devem ser seguidos (Pereira; Cunha, 2021).

O segundo artigo relata uma pesquisa descritiva e aplicada que levantou a percepção dos servidores da PCDF, utilizando uma escala validada, desenvolvida por Ferreira et al (2006), e revalidada e adaptada ao presente estudo, sobre os níveis de motivação no trabalho, considerando os cargos e carreiras existentes na instituição. Na análise dos dados, relacionamos os resultados obtidos na pesquisa de campo com as teorias citadas na fundamentação teórica.

## 2 METODOLOGIA

Este capítulo detalha os procedimentos metodológicos adotados na operacionalização dos Artigos I e II. No que se refere ao Artigo I, a metodologia adotada é classificada como descritiva e exploratória, com uso da técnica de revisão sistemática da literatura e abordagem qualitativa. Em relação ao Artigo II, a abordagem utilizada foi quantitativa, sendo a pesquisa classificada como descritiva, inferencial e explicativa.

### 2.1 TIPO DE PESQUISA

A seguir, os Quadros 1 e 2 apresentam um resumo dos métodos e instrumentos empregados em cada etapa da pesquisa, alinhados aos objetivos estabelecidos.

Quadro 1: Metodologia do Primeiro Estudo – Revisão Sistemática da Literatura

Aspecto	Detalhes
Objetivo	Realizar uma revisão sistemática das principais teorias motivacionais no contexto organizacional público, com foco na aplicabilidade dessas teorias nas carreiras do setor público.
Protocolo de Revisão	Adotou-se o protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008) para garantir sistematicidade e transparência, reduzindo vieses na análise e promovendo uma abordagem objetiva e replicável.
Critérios de Inclusão	Estudos publicados nos últimos 10 anos (2014-2024), com foco em teorias motivacionais aplicadas ao setor público; artigos revisados por pares e classificados entre A1 e B1 no Qualis CAPES.
Critérios de Exclusão	Exclusão de estudos fora do contexto motivacional organizacional e publicações de baixa qualidade acadêmica ou sem revisão por pares.
Fontes de Dados	Bases acadêmicas reconhecidas, incluindo Scopus, Web of Science, SciELO, além de revistas especializadas como a Revista de Administração Pública, Publicações da USP, e Revista Contemporânea e ENAP.
Procedimentos de Seleção	Foram utilizados descritores específicos ("motivação," "carreira pública," "carreira", "servidor público", "gestão de carreira") e operadores booleanos "and" e "or" para refinar as buscas, resultando em um conjunto inicial de 35 artigos, dos quais 15 foram selecionados.
Análise dos Dados	Identificação e categorização das principais teorias motivacionais e suas aplicações, sintetizando abordagens e lacunas. A análise também propôs uma agenda de pesquisa para futuras investigações sobre motivação no setor público.
Contribuição Esperada	Fornecer uma base teórica ampla e fundamentada para a compreensão da motivação no trabalho no setor público, identificando práticas inovadoras que promovam o engajamento e a satisfação dos servidores públicos e que possam subsidiar os gestores da PCDF.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 2: Metodologia do Segundo Estudo – Pesquisa Descritiva, Inferencial e Explicativa sobre Motivação no trabalho e Carreira na Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF)

Aspecto	Detalhes
Objetivo	Avaliar a percepção dos servidores da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) sobre os níveis de motivação no trabalho e sua relação com cargos e carreiras.
Tipo de Estudo	Pesquisa descritiva e aplicada
Instrumento de Coleta	Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho de Ferreira et al. (2006), ajustada culturalmente para o público-alvo, com validação semântica com 04 servidores e inclusão de item (29) adicional.

Amostra	Servidores da PCDF, abrangendo diferentes carreiras e cargos (Delegado, Perito Criminal, Perito Médico-Legista, Agente de Polícia, Escrivão de Polícia, Papiloscopista, Agente Policial de Custódia.)
Variáveis Analisadas	Motivação no trabalho, satisfação com a estrutura de cargos, perspectivas de carreira, e dimensões relacionadas a organização do trabalho, realização, poder e envolvimento.
Procedimento de Coleta	Distribuição de um questionário eletrônico na intranet da PCDF, com apoio da Escola Superior de Polícia Civil para garantir ampla participação.
Estrutura do Instrumento	Escala Likert de cinco pontos, com 29 itens distribuídos entre quatro dimensões principais: organização do trabalho, realização e poder, desempenho e envolvimento, além de dados sociodemográficos.
Análise dos Dados	Análise quantitativa com uso do software JASP, correlacionando percepções dos servidores com teorias motivacionais previamente revisadas.
Contribuição Esperada	Proporcionar insights detalhados sobre os fatores de motivação e satisfação no trabalho na PCDF, com implicações práticas para políticas de gestão de pessoas e desenvolvimento de carreira.

Fonte: Elaboração própria.

## 2.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ARTIGO I

O Artigo I consistiu em uma revisão sistemática da literatura, para identificar e analisar as principais teorias motivacionais aplicáveis ao setor público, especialmente no contexto da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF). Seguindo o protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008), a pesquisa selecionou artigos de alto impacto revisados por pares, disponíveis em bases como Scopus, Web of Science entre outros. Utilizando palavras-chave e filtros temáticos, a revisão incluiu estudos publicados nos últimos dez anos, com foco nas abordagens mais relevantes e nas lacunas da literatura. Esse estudo visa construir uma base teórica robusta para entender a motivação no setor público, oferecendo diretrizes para a gestão de pessoas na PCDF.

Seguindo o protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008), a revisão sistemática inicial utilizou plataformas acadêmicas reconhecidas, levando a uma seleção preliminar de 35 artigos. Destes, 15 estudos foram escolhidos com base em critérios de relevância temática, qualidade acadêmica e atualidade, restringindo-se a publicações dos últimos 10 anos (2014-2024). A pesquisa aplicou descritores específicos, como "motivação," "carreira pública", "gestão de carreira," "carreira", "servidor público", além de operadores *booleanos* para aprimorar a busca em bases indexadas no Qualis CAPES entre A1 e B1. A análise incluiu fontes de alto rigor científico, como SciELO, a Revista de Administração Pública e produções da ENAP, que publicam regularmente sobre gestão pública e motivação no setor.

A metodologia, baseada no protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008), permitiu uma revisão estruturada e objetiva, minimizando vieses. A análise final evidenciou a complexidade dos fatores motivacionais no setor público e destacou práticas inovadoras para um ambiente de trabalho motivador, essencial ao desenvolvimento de carreiras significativas e gratificantes no contexto brasileiro.

## 2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO ARTIGO II

O Artigo II foi conduzido como uma pesquisa descritiva, inferencial e explicativa, com o objetivo de avaliar a percepção dos servidores da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) sobre os níveis de motivação no trabalho e sua relação com cargos e perspectivas de carreira na instituição. A abordagem metodológica buscou captar *insights* empíricos sobre fatores motivacionais específicos, proporcionando uma compreensão detalhada do ambiente organizacional e das dinâmicas motivacionais na PCDF.

Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário estruturado baseado na Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho, desenvolvida por Ferreira et al. (2006), adaptada para o contexto da PCDF. Esse instrumento mede quatro dimensões da motivação: organização do trabalho, realização e poder, desempenho e envolvimento, utilizando um formato de resposta tipo *Likert* de cinco pontos. O questionário incluiu um item adicional sobre satisfação na carreira para captar a percepção dos servidores quanto à estrutura de carreira atual, bem como foi realizada a avaliação semântica do instrumento com 4 servidores da PCDF. Não houve dificuldades na compreensão dos itens da escala, e o tempo médio para conclusão das respostas foi de 20 minutos.

A amostra de campo foi composta por servidores de diversas carreiras e cargos da PCDF, abrangendo Delegados de Polícia, Peritos Criminais, Agentes de Polícia e outras funções administrativas e operacionais, assegurando uma visão ampla e representativa das percepções de motivação dentro da instituição. A distribuição do questionário ocorreu por meio da plataforma interna da PCDF, com autorização formal da direção. A comunicação foi acompanhada de uma carta de sensibilização, incentivando a participação voluntária dos servidores e assegurando a confidencialidade dos dados.

A análise dos dados coletados foi realizada com o auxílio do software JASP (*Jeffreys's Amazing Statistics Package*), possibilitando uma abordagem quantitativa. A análise incluiu a correlação entre as percepções dos servidores e as teorias motivacionais identificadas na revisão teórica, com o objetivo de identificar padrões e relações relevantes entre motivação, satisfação no cargo, e trajetória de carreira. O estudo, portanto, visa fornecer uma compreensão aprofundada dos fatores de motivação no trabalho na PCDF, contribuindo para políticas de gestão de pessoas mais efetivas e alinhadas às necessidades dos servidores.

### **3 ARTIGO I - MOTIVAÇÃO NO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA SOBRE TEORIAS MOTIVACIONAIS E SUAS APLICAÇÕES**

#### **RESUMO**

Este artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura sobre as principais teorias de motivação no trabalho aplicáveis ao setor público, com ênfase em estudos recentes que analisam a motivação em ambientes organizacionais públicos. Baseando-se no protocolo de revisão de Cronin, Ryan e Coughlan (2008), foram selecionados e analisados 15 estudos publicados em periódicos acadêmicos de relevância (A1 a B1), focados em motivação e gestão de carreiras no setor público. Os resultados identificam as teorias motivacionais mais influentes, como a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a Teoria da Expectativa de Vroom, destacando suas implicações para o engajamento e o desempenho dos servidores públicos. Conclui-se que, para o setor público, aspectos intrínsecos como o compromisso com o bem comum e a satisfação pessoal desempenham um papel fundamental, sendo essenciais para a elaboração de políticas eficazes de motivação e retenção de talentos.

**Palavras-chave:** Motivação no trabalho. Setor público. Teorias motivacionais. Revisão sistemática. Gestão de pessoas.

#### **ABSTRACT**

This article presents a systematic literature review on the main work motivation theories applicable to the public sector, with an emphasis on recent studies analyzing motivation in public organizational environments. Based on the review protocol by Cronin, Ryan, and Coughlan (2008), 15 studies published in relevant academic journals (A1 to B1) focusing on motivation and career management in the public sector were selected and analyzed. The results identify the most influential motivational theories, such as Maslow's Hierarchy of Needs, Herzberg's Two-Factor Theory, and Vroom's Expectancy Theory, highlighting their implications for engagement and performance among public sector employees. It concludes that, for the public sector, intrinsic aspects such as commitment to the common good and public mission play a fundamental role, being essential for the development of effective motivation and talent retention policies.

**Keywords:** Work motivation. Public sector. Motivational theories. Systematic review. Human resource management.

#### **3.1 INTRODUÇÃO**

A motivação no trabalho é um tema amplamente estudado nas ciências organizacionais, dado o seu impacto direto no desempenho, satisfação e comprometimento dos colaboradores. No setor público, entender os fatores que influenciam a motivação é particularmente importante, considerando-se as especificidades desse ambiente, onde estabilidade, missão pública e impacto social desempenham papéis centrais na atração e retenção de talentos. Diferente do setor privado, onde recompensas financeiras e crescimento hierárquico costumam

predominar, a motivação dos servidores públicos está mais frequentemente associada ao alinhamento com valores intrínsecos, como o compromisso com o bem comum e a entrega de serviços de qualidade à população.

As teorias motivacionais, que buscam explicar o "porquê" e o "como" do comportamento humano no trabalho, oferecem uma base teórica essencial para a elaboração de políticas públicas eficazes que promovam o engajamento dos servidores. No entanto, muitas dessas teorias foram originalmente desenvolvidas para o setor privado, o que levanta questões sobre sua aplicabilidade no setor público e sobre a necessidade de adaptações para melhor refletir a realidade dos servidores. Nesse contexto, torna-se relevante analisar de que maneira teorias como a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a Teoria da Expectativa de Vroom podem ser utilizadas para compreender a motivação dos servidores públicos e orientar políticas de gestão de pessoas.

Este estudo apresenta uma revisão sistemática da literatura sobre as principais teorias de motivação no trabalho aplicáveis ao setor público. A pesquisa seguiu o protocolo de Cronin, Ryan e Coughlan (2008), que assegura rigor e transparência na seleção e análise dos estudos. Foram analisados 15 estudos publicados entre 2014 e 2024, classificados entre A1 e B1 no Qualis CAPES, com foco na gestão de carreiras e na motivação de servidores. Com base nesses estudos, o artigo discute as teorias mais influentes e suas implicações para a motivação, engajamento e desempenho no setor público, propondo reflexões sobre as adaptações necessárias para otimizar as práticas de gestão de pessoas nesse contexto.

## 3.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar o referencial teórico sobre os temas motivação no trabalho e carreiras. Primeiramente, serão apresentados conceitos e principais teorias motivacionais; em seguida, algumas abordagens e modelos sobre carreiras. Na sequência, uma revisão sistemática de literatura sobre Motivação e Carreira no setor público, analisando um conjunto de estudos sobre as temáticas em tela em organizações públicas, sem a pretensão de esgotar o tema, uma vez que este possui diversas camadas de análise a depender do enfoque.

### 3.2.1 Conceito de motivação

Os estudos sobre motivação, de acordo com Colares et al. (2019), têm como principal objetivo investigar as diversas variáveis que podem afetar o comportamento das pessoas em seu contexto de trabalho.

Para Souto Maior (2022), motivação significa “motivo para ação”, e esta palavra é resultante da junção de duas outras palavras, “motivo + ação”. Assim, “motivação” engloba fatores individuais ou ambientais que tendem a impulsionar as pessoas.

Ao analisar sua raiz etimológica, Seiler et al. (2012) enfatizam que a palavra motivação deriva do latim *movere*, que significa mover. Ou seja, representa um desejo de movimento, de ação para com aquele que está experimentando aquela sensação.

Para Cho e Perry (2012), a motivação é um constructo multidimensional que pode ser estudado com foco nos seus aspectos intrínsecos ou extrínsecos.

Num contexto geral, a motivação pode ser entendida como o interesse de uma pessoa para a ação, sendo então subentendida como um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um dado objetivo, seja este uma necessidade ou um estado de satisfação (Bergue, 2010). Complementando, a motivação dentro do ambiente profissional “tem relação com o que move o funcionário a realizar suas atividades para colaborar com o funcionamento da organização e também seu desenvolvimento” (Nunes et al., 2022, p. 4).

Dentro desse enfoque, a motivação é um fator determinante para o alcance das metas tanto individuais quanto da própria organização, visto que afeta diretamente o desempenho e a satisfação dos trabalhadores (Trierweiler et al., 2020). Esse conceito é frequentemente abordado em estudos que analisam a interação entre as necessidades dos colaboradores e as demandas da organização, propondo que o equilíbrio entre esses elementos resulta em benefícios mútuos, como maior produtividade e satisfação pessoal (Erez, 1997).

As teorias motivacionais podem ser classificadas em dois grandes grupos: teorias exógenas, que se concentram em fatores externos ao indivíduo, como o ambiente de trabalho e a cultura organizacional; e teorias endógenas, que analisam motivações internas, como valores e expectativas pessoais (Katzell; Thompson, 1990). Maslow (1943) elaborou a conhecida Teoria da Hierarquia das Necessidades, na qual as necessidades fisiológicas básicas devem ser satisfeitas antes de o indivíduo buscar metas superiores, como a autorrealização.

Recentemente, estudos publicados em periódicos de alto impacto, como os indexados nos estratos A1 a B1, reforçam a importância de estratégias organizacionais que integrem motivação e aprendizagem para gerar vantagem competitiva. Em particular, a criação de um ambiente de trabalho que estimule a autonomia e a inovação pode aumentar significativamente os níveis de motivação dos colaboradores (Santos, 2020). Da mesma forma, metodologias ativas em contextos educacionais, como a aprendizagem baseada em problemas, têm se mostrado eficazes em elevar o engajamento e a motivação dos alunos, conforme observado por Bzuneck (2020).

Portanto, a compreensão da motivação vai além de uma simples resposta a incentivos externos, abrangendo também a busca por significado e satisfação nas atividades desempenhadas. Isso torna essencial que organizações e instituições adaptem suas estratégias para atender tanto às necessidades pessoais quanto às expectativas coletivas.

### 3.2.2 Teorias motivacionais

As teorias motivacionais são fundamentais para compreender como as necessidades, metas e percepções influenciam o comportamento humano no trabalho. Elas podem ser classificadas em duas categorias principais: teorias de conteúdo e teorias de processo.

a) Teorias de conteúdo: as teorias de conteúdo focam nas necessidades internas dos indivíduos que impulsionam a motivação, e incluem alguns dos modelos mais influentes da psicologia organizacional. Dentre elas, temos: a Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954), a Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg (1959), a Teoria das necessidades adquiridas de David McClelland (1961) e a Teoria ERC de Alderfer (1972).

b) Teorias de Processo: as teorias de processo focam no como e no porquê os indivíduos são motivados, analisando os mecanismos e os fatores que influenciam a motivação ao longo do tempo. Dentre elas, temos: a Teoria da Equidade de Stacy Adams (1963), a Teoria da Expectativa de Victor Vroom (1964) e a Teoria da definição de metas de Locke (1968).

Como forma de enfatizar as teorias motivacionais mais adequadas ao objetivo dessa pesquisa, será desenvolvido um tópico especial para cada uma delas. Cabe destacar que esses marcos teóricos oferecem *insights* sobre como necessidades pessoais, fatores de higiene, e motivações intrínsecas e extrínsecas influenciam no comportamento dos indivíduos no ambiente laboral.

#### 3.2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow

A Teoria da Hierarquia das Necessidades, proposta por Maslow (1954), sugere que as necessidades humanas seguem uma ordem hierárquica, desde as necessidades fisiológicas básicas (como alimentação e abrigo) até as de autorrealização. Para Maslow, apenas quando as necessidades mais baixas são atendidas é que o indivíduo pode buscar níveis superiores de satisfação, como crescimento pessoal e realização (Maslow, 1943).

Aplicada ao setor público, a teoria de Maslow destaca a importância de políticas que vão além da simples remuneração ou segurança no emprego. Para motivar efetivamente os servidores, é necessário criar um ambiente que favoreça tanto a estabilidade e o reconhecimento, quanto oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Atender às

necessidades superiores, como autoestima e autorrealização, pode ser particularmente relevante no setor público, onde muitos servidores são motivados pelo propósito de contribuir para o bem comum e alcançar um impacto positivo na sociedade, sem perder o foco na autorrealização.

#### *3.2.2.2 Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg*

A Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Herzberg (1959), distingue os fatores higiênicos e motivacionais. Fatores higiênicos, como salário e condições de trabalho, são essenciais para evitar a insatisfação, mas não geram motivação. Por outro lado, fatores motivacionais, como reconhecimento e responsabilidade, são responsáveis por aumentar a satisfação e motivação no trabalho (Herzberg, 1959). Herzberg destaca que o simples atendimento das necessidades higiênicas não gera motivação, sendo necessário um foco nos fatores motivacionais para promover um ambiente de trabalho satisfatório.

No contexto público, onde recompensas financeiras muitas vezes são padronizadas e limitadas, a Teoria dos Dois Fatores sugere que investir em reconhecimento, oportunidades de crescimento e atribuição de responsabilidades pode compensar essas limitações, melhorando o engajamento dos servidores. Incentivar a realização através de desafios profissionais e reconhecimentos simbólicos pode ser uma estratégia eficaz para aumentar a satisfação e o comprometimento no setor público, onde fatores motivacionais desempenham um papel fundamental para a dedicação dos servidores.

#### *3.2.2.3 Teoria da Expectativa de Vroom*

A Teoria da Expectativa, desenvolvida por Vroom (1964), postula que a motivação depende de três fatores: expectativa (crença de que o esforço levará ao desempenho), instrumentalidade (crença de que o desempenho resultará em uma recompensa) e valência (o valor atribuído à recompensa). A teoria destaca a importância da percepção individual na avaliação da relação entre esforço, desempenho e recompensas (Vroom, 1964).

Para o setor público, a Teoria da Expectativa ressalta a necessidade de que os servidores percebam uma conexão clara entre seu desempenho e os resultados que obterão. Isso pode ser especialmente desafiador em instituições onde as recompensas financeiras ou promoções são limitadas. Contudo, ao estruturar sistemas de reconhecimento baseados em mérito e criar expectativas realistas de avanço, as organizações públicas podem influenciar positivamente no comprometimento dos servidores, assegurando que o esforço e a dedicação sejam valorizados e recompensados de maneira justa.

#### *3.2.2.4 Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland*

A Teoria das Necessidades Adquiridas, proposta por McClelland (1961), concentra-se em três necessidades: realização, afiliação e poder. Indivíduos com forte necessidade de realização tendem a buscar desafios; aqueles com necessidade de afiliação procuram interações sociais positivas; e os motivados pelo poder buscam influenciar e controlar os outros. Esta base teórica foi adotada para o desenvolvimento da escala de medida de Motivação no Trabalho, que será utilizada no presente estudo.

No setor público, a aplicação dessa teoria permite compreender melhor os perfis motivacionais dos servidores e adaptar as oportunidades de trabalho para atendê-los. Servidores orientados pela necessidade de realização, por exemplo, podem ser mais engajados em tarefas que apresentam desafios e oportunidades de crescimento. Já os motivados pela afiliação podem se beneficiar de ambientes colaborativos, enquanto os que buscam poder podem encontrar maior satisfação em cargos de liderança. Dessa forma, entender essas necessidades específicas pode ajudar a alinhar as funções dos servidores com seus interesses e habilidades, promovendo uma gestão de pessoas mais eficaz e motivadora.

#### *3.2.2.5 Teoria ERC de Clayton Alderfer*

A Teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento), desenvolvida por Alderfer (1972), adapta o modelo de Maslow, condensando as cinco categorias de necessidades em três grupos: Existência, Relacionamento e Crescimento. Alderfer sugere que essas necessidades podem ser satisfeitas simultaneamente e em diferentes ordens, permitindo maior flexibilidade em relação à progressão rígida proposta por Maslow. Além disso, ele introduz o conceito de frustração-regressão, no qual falhas na satisfação de necessidades superiores levam o indivíduo a regressar para necessidades mais básicas (Alderfer, 1972).

No setor público, a Teoria ERC permite que gestores adaptem práticas motivacionais ao reconhecer que diferentes servidores têm prioridades distintas, que podem mudar ao longo de suas carreiras. A necessidade de crescimento pode ser atendida através de programas de capacitação e desenvolvimento, enquanto a de relacionamento pode ser incentivada em ambientes colaborativos. A flexibilidade da teoria permite criar estratégias que respondam melhor às necessidades dinâmicas dos servidores, promovendo tanto sua satisfação quanto o compromisso com o serviço público.

### 3.2.2.6 Teoria da Equidade de Stacy Adams

A Teoria da Equidade, proposta por Adams (1963), sugere que os indivíduos comparam suas recompensas e contribuições com as de outros no ambiente de trabalho. Quando percebem injustiças, como recompensas desiguais, sua motivação pode ser afetada, levando a comportamentos de ajuste, como a redução do esforço ou aumento de reclamações (Adams, 1963).

Para os servidores públicos, a percepção de equidade é particularmente significativa, uma vez que o setor tende a aplicar políticas uniformes de remuneração e benefícios. No entanto, diferenças percebidas em reconhecimento ou oportunidades de promoção podem gerar desmotivação. Portanto, assegurar transparência e justiça nas práticas de gestão, com critérios claros de recompensas e promoções, é essencial para manter a motivação e a satisfação dos servidores, fortalecendo seu compromisso com o desempenho e a eficiência no setor público.

### 3.2.2.7 Teoria da Definição de Metas de Locke

A Teoria da Definição de Metas, proposta por Locke (1968), afirma que metas específicas e desafiadoras são mais eficazes para motivar o desempenho do que metas vagas ou fáceis. Locke argumenta que o comprometimento com a meta, acompanhado de *feedback* adequado, é essencial para manter a motivação alta e direcionada (Locke, 1968). O instrumento para aferição dos níveis de motivação no trabalho aqui adotado está fundamentado nesse marco teórico.

A aplicação dessa teoria no setor público destaca a importância de metas bem definidas para alinhar os esforços dos servidores com os objetivos institucionais. Estabelecer metas claras e oferecer *feedbacks* constantes pode reforçar o engajamento e a responsabilidade dos servidores, impulsionando seu desempenho. No setor público, onde a missão social e os impactos do trabalho são grandes, metas bem estruturadas podem dar aos servidores um propósito maior, aumentando o senso de realização e a motivação intrínseca no desempenho de suas funções.

## 3.2.3 Motivação no setor público

No setor público, fatores como a estabilidade no emprego, a missão pública e o impacto social do trabalho desempenham papéis importantes na motivação dos servidores. Diferente do setor privado, onde as recompensas financeiras frequentemente dominam, no setor público os valores intrínsecos e o desejo de contribuir para o bem-estar social são os principais

motivadores (Perry; Wise, 1990; Houston, 2000). Compreender essas particularidades é crucial para a gestão eficaz de pessoas no serviço público, especialmente em instituições como a PCDF.

Os referidos autores, após constatarem que os trabalhos anteriores, com foco em motivação e satisfação, baseavam-se em teorias e ferramentas desenvolvidas para o setor privado, propuseram o conceito de *Public Service Motivation* (PSM). No Brasil, esse conceito é conhecido como Motivação para o Serviço Público e faz referência à predisposição ou característica que uma pessoa apresenta para ingressar na carreira pública.

Segundo os autores, a PSM é composta por quatro dimensões constitutivas: i) atração para a formulação de políticas públicas; ii) compromisso com o interesse público; iii) compaixão; e iv) autos sacrifício.

Embora essa teoria tenha sido bem aceita entre estudiosos e pesquisadores para avaliar a motivação dos servidores públicos, ela possui uma limitação importante que consiste no fato de apenas avaliar o motivo que faz alguém querer ingressar no setor público, e desse modo o modelo não pode ser adotado para avaliar a motivação daqueles servidores que já estão no cargo público (Avaristo; Souza, 2019).

Além disso, a motivação pode variar ao longo das diferentes fases da carreira. A teoria de Super (1957), por exemplo, sugere que a motivação muda conforme as fases de exploração, estabelecimento, manutenção e declínio na carreira. Desenvolver uma carreira significativa, alinhada aos valores pessoais e profissionais, pode ser um fator determinante para a satisfação no trabalho e para a motivação contínua (Super, 1980; Hall, 2002).

Uma importante escala para mensuração da motivação no trabalho foi desenvolvida por Ferreira et.al. (2006), a Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho. A construção do instrumento foi baseada em modelos teóricos que permitem compreender as dinâmicas associadas aos fatores de motivação laboral. Nessa escala específica, foi dada ênfase especial à teoria da organização do trabalho de Hackman e Oldham (1980), teoria das necessidades aprendidas de David McClelland (1975, 1987, 1989), teoria do Goal Setting (Locke e Latham, 1990) e os processos de envolvimento organizacional de Allen e Meyer (1990).

A escala Multi-Factorial é composta por quatro dimensões da motivação, quais sejam: i) organização do trabalho; ii) realização e poder; iii) desempenho; e iv) envolvimento. Esta escala, validada em estudos com colaboradores de empresas de novas tecnologias em Portugal, demonstra ser uma ferramenta fidedigna e confiável para avaliar a motivação em diferentes contextos laborais e foi aplicada nesta pesquisa, após tradução para o Português do Brasil e validação semântica, para analisar os níveis de motivação no trabalho dos servidores da PCDF.

### 3.2.4 Carreiras

Inicialmente, é fundamental reconhecer, conforme observado por Bergue (2019), que diferentes abordagens teóricas oferecem perspectivas complementares na compreensão das trajetórias de carreira no serviço público.

A teoria de carreira, conforme discutida por diversos autores, revela a complexidade das trajetórias profissionais, desde modelos tradicionais até abordagens contemporâneas que consideram a aprendizagem contínua, *dual-career* e o contexto de vida ampliado (Bergue, 2019; Silva; Balassiano; Silva, 2014; Hall, 1996).

Os fundamentos dos estudos sobre carreira têm suas raízes na Escola de Chicago de Sociologia e na Escola de Psicologia Educacional de Columbia. Na primeira, a carreira é abordada como um processo de movimento (Hughes, 1958), enquanto na última, é concebida como uma trajetória que acompanha o indivíduo em diferentes contextos de trabalho, destacando as interações entre os diversos papéis desempenhados ao longo do tempo e dos espaços sociais (Super, 1980).

Até a década de 1970, os estudos de carreira enfocavam principalmente o ambiente intraorganizacional, assumindo ambientes estáveis e estruturas hierárquicas nas organizações, com ênfase na ascensão linear da carreira (Arthur, 1994; Chanlat, 1995; Hall, 1996).

Esses estudos podem ser divididos em dois modelos principais: o tradicional, que retrata a carreira do homem pertencente ao grupo dominante socialmente, caracterizado pela estabilidade no emprego e ascensão vertical linear na organização; e o moderno, que considera homens e mulheres de grupos sociais diversos, em um ambiente marcado pela progressão descontínua e instabilidade funcional (Chanlat, 1995).

As teorias contemporâneas de carreira introduzem conceitos como a carreira proteana (Hall, 1996), na qual o indivíduo dirige sua própria carreira e se adapta às mudanças no ambiente de trabalho, e a carreira sem fronteiras (Defillippi; Arthur, 1994), que envolve oportunidades de emprego que transcendem os limites de uma única organização. Estes modelos destacam a importância da autogestão da carreira e da adaptabilidade às mudanças (Hall, 1996).

Uma abordagem contemporânea adicional é apresentada pelos estudos de Mayrhofer, Meyer e Steyrer (2007), que ampliam a compreensão da carreira considerando o contexto social e histórico. Eles propõem uma visão da carreira como resultante da interação entre a história da sociedade e a biografia individual, conectando as dimensões macro e micro (Mayrhofer et al., 2007).

Schein (1996) contribui com a ideia de "âncoras de carreira", destacando que as pessoas desenvolvem um autoconceito sólido relacionado às suas carreiras, composto por talentos, habilidades e valores básicos. Este conceito funciona como uma âncora que orienta as decisões de carreira mesmo em ambientes de trabalho turbulentos (Schein, 1996).

Outra perspectiva importante é o modelo de carreira caleidoscópica (KCM), que enfoca no equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, especialmente para as mulheres. Este modelo destaca a necessidade de ajustar constantemente os padrões de carreira para acomodar mudanças nas prioridades e nas circunstâncias da vida (Mainiero; Sullivan, 2005; Sullivan; Mainiero, 2008).

Além dessas concepções, a *dual-career*, que examina as carreiras de casais, tem sido objeto de estudo, destacando desafios relacionados a gênero e orientação sexual (Berlato et al., 2019; Fraga et al., 2019). Essas teorias e perspectivas oferecem uma compreensão abrangente da complexidade das trajetórias de carreira, considerando fatores individuais, sociais e contextuais.

Nesse contexto, a heterogeneidade das carreiras, cargos e indivíduos no serviço público requer uma abordagem que diminua as diferenças presentes, permitindo maior mobilidade e contribuindo para a construção de um serviço público mais eficaz (Klein; Mascarenhas, 2016; Fontoura; Teixeira; Piccinini, 2016; Takahashi; Lemos; Silva, 2015).

As mudanças normativas, como a Constituição de 1988 e a instituição do regime jurídico único, bem como as políticas de cotas, influenciam diretamente as práticas de gestão de pessoas no serviço público, demandando uma compreensão das motivações e potencialidades dos servidores (Bergue, 2019). Isso implica em políticas de recrutamento, seleção, capacitação e qualificação que considerem a diversidade e a heterogeneidade dos servidores, bem como suas necessidades ao longo da carreira (Silva; Balassiano; Silva, 2014).

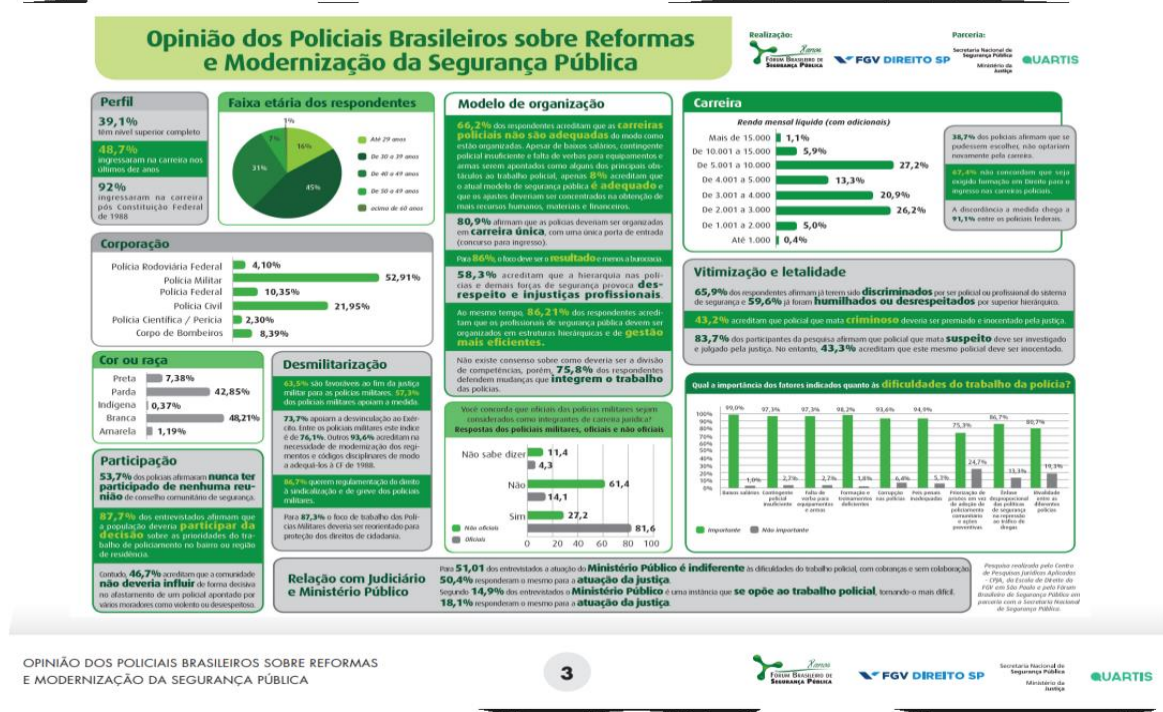
Além disso, uma perspectiva extra organizacional pode enriquecer as políticas de capacitação e qualificação, possibilitando a troca de experiências entre servidores de diferentes órgãos e ministérios (Bergue, 2019). Isso não apenas amplia as oportunidades de aprendizado, mas também contribui para a melhoria dos serviços públicos como um todo. Em suma, a gestão eficaz de pessoas no serviço público requer uma abordagem que reconheça a diversidade e a complexidade das trajetórias de carreira, considerando as mudanças normativas e sociais, promovendo a capacitação e requalificação dos servidores e priorizando a entrega de serviços públicos de qualidade para a população.

Um relevante estudo foi conduzido pelo Fórum Brasileiro de Segurança (FBS), junto aos policiais em suas diferentes organizações e carreiras, em 2014. Os resultados obtidos demonstraram que 80,9% dos policiais pesquisados perceberam que suas respectivas

organizações deveriam ser organizadas no modelo de carreira única, com apenas uma porta de entrada. A pesquisa foi replicada em 2021, obtendo resultados similares.

Tomando como referência os resultados apresentados no Fórum de Segurança Pública realizado em 2014 (Figura 1), a sistemática de carreiras na Polícia Civil do Distrito Federal enseja a necessidade de uma análise detalhada dos potenciais efeitos na motivação dos profissionais relacionados a esse sistema. A pesquisa em tela busca preencher lacunas na compreensão dessas dinâmicas, considerando a relevância dos dados do FBSP (2014 e 2021), que apontam uma expressiva preferência dos policiais por um modelo de carreira única.

Figura 1: Opinião dos Policiais Brasileiros



Fonte: Lima; Bueno; Santos, 2014.

### 3.3 METODOLOGIA

A pesquisa dedicada às teorias motivacionais e sua aplicabilidade nas carreiras públicas é de extrema importância. Este campo não apenas revisita contribuições passadas e atuais, mas também investiga como essas teorias se conectam e podem ser aplicadas para promover o envolvimento e melhorar a eficiência dos servidores no setor público.

A pesquisa inicial, executada através de plataformas reconhecidas no mundo acadêmico, levou a um conjunto preliminar de 35 artigos. Destes, foram selecionados 15 estudos, com base em critérios de relevância temática, excelência acadêmica e atualidade, utilizando um recorte temporal de 10 anos (2014-2024).

Foram utilizados os seguintes descritores: motivação, carreira pública, carreira, servidor público e gestão de carreira, adotando uma estratégia de busca refinada, que incluiu os operadores booleanos "and" e "or" para identificar publicações científicas classificadas entre A1 e B1 pelo Qualis CAPES. A seguir, o Quadro 3 sintetiza as principais informações dos 35 documentos analisados:

Quadro 3: Análise de Documentos

<b>Palavras-chave em português</b>	<b>Idiomas das buscas</b>	<b>Nº de trabalhos</b>
Motivação	Português	15
Carreiras públicas	Português	05
Carreira	Português	08
Servidor Público	Português	03
Gestão de Carreira	Português	04
Total de Publicações	-	35
Selecionados	-	15

Fonte: Elaboração própria, 2024.

O critério de inclusão de artigos foi pautado em artigos publicados no Brasil nos últimos 10 anos, com a lente nas carreiras públicas e trabalho.

O escopo da análise contemplou diversas plataformas acadêmicas e publicações especializadas que são amplamente reconhecidas pela qualidade e impacto de suas contribuições científicas. Entre essas bases consultadas, destacam-se a Scopus, Web of Science e SciELO. Em relação aos periódicos, a Revista de Administração Pública, Revista de Contabilidade e Finanças da USP, a Revista de Administração Contemporânea, Revista do Serviço Público, entre outras. A seleção dessas fontes baseou-se em critérios de relevância e excelência acadêmica, uma vez que são meios que frequentemente publicam estudos focados em gestão pública, motivação e carreiras. Esse conjunto de publicações é especialmente relevante para o estudo por garantir um alto nível de rigor científico e uma abordagem crítica e aprofundada sobre temas de interesse para o setor público e suas dinâmicas profissionais.

A metodologia adotada, inspirada no protocolo de revisão sistemática proposto por Cronin, Ryan e Coughlan (2008), possibilitou compilar e sintetizar as pesquisas de maneira transparente e replicável. Este rigor metodológico é fundamental para minimizar o viés e garantir uma compreensão abrangente e objetiva das dinâmicas que influenciam a motivação e as trajetórias profissionais no contexto do serviço público brasileiro.

Essa análise evidenciou não apenas a complexidade dessas dinâmicas, mas também destacou práticas inovadoras e eficazes que podem ser implementadas para fomentar um

ambiente de trabalho motivador e propício ao desenvolvimento de carreiras públicas significativas e gratificantes.

### 3.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os principais resultados da análise bibliométrica e da análise temática do *corpus* da pesquisa.

#### 3.4.1 Análise bibliométrica

A bibliometria foi realizada com base nos 15 artigos científicos selecionados, conforme descrito na seção “Metodologia” deste trabalho. A análise bibliométrica das publicações sobre motivação no setor público e sistemas de carreira mostra um aumento expressivo entre 2020 e 2023. Embora o interesse por essas áreas tenha se iniciado em 2016, os anos de 2020 e 2021 destacam-se como os períodos de maior crescimento, impulsionados pela necessidade de adaptação ao trabalho remoto e por discussões sobre novas configurações de trabalho. Este cenário sugere uma tendência crescente de pesquisa focada na motivação em serviços públicos, refletindo as mudanças pós-pandêmicas e o desenvolvimento de práticas de trabalho.

Quadro 4: Resultados: Teorias Motivacionais e Sistema de Carreiras Públicas

Nome do Artigo	Local de Publicação	Autor	Objetivo	Resultados	Classificação Qualis Capes
Teorias motivacionais no contexto da administração pública brasileira: a necessidade de implementação de políticas para motivar pessoas (Wayback Machine)	Revista de Direito da Administração Pública (2020)	Silva Lima	Examinar a relevância das teorias motivacionais para a administração pública no Brasil	Identificação da necessidade de implementar políticas motivacionais	B1
A Importância Da Motivação No Serviço Público (A Importância Da Motivação No Serviço Público).pdf —)	Centro Universitário Metodista (2019)	Santana, Papanara, dos Santos, Coelho, Pereira, Ferreira	Explorar a significância da motivação dentro do setor público	Avaliação detalhada do nível de motivação entre os servidores	B1
Motivação satisfação profissional e evasão no serviço público-o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (Vista do Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental)	Repositório FGV de Periódicos e Revistas (2016)	Klein, Mascarenhas	Investigar os impactos dos fatores motivacionais na retenção e satisfação dos funcionários públicos	Destaque para a importância dos fatores motivacionais intrínsecos	A2
Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho (Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho   Revista Contabilidade & Finanças (usp.br))	Revista Contabilidade e Finanças USP (2018)	Souza, G. E. de, & Beuren, I. M.	Analisar como um sistema de avaliação e desempenho influencia o trabalho e a satisfação.	Sugestões para melhorias no ambiente de trabalho.	A2

<p>Motivação no Setor Público como Ferramenta Estratégica de Gestão: desafios e reflexões</p> <p>(Motivação no Setor Público como Ferramenta Estratégica de Gestão: desafios e reflexões   Revista Gestão &amp; Políticas Públicas)</p>	<p>Revista Gestão e Políticas Públicas, USP (2019)</p>	<p>José Natanael Fontenele de Carvalho</p>	<p>Debater o uso da motivação como ferramenta estratégica na administração pública</p>	<p>Desafios e reflexões sobre a eficácia da gestão pública</p>	<p>B1</p>
<p>A possibilidade de implementação da carreira única na pcd: uma análise sob a perspectiva do Utilitarismo e do Rawlsianismo</p> <p>(A POSSIBILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DA CARREIRA ÚNICA NA PCDF: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DO UTILITARISMO E DO RAWLSIANISMO   Revista Contemporânea)</p>	<p>Revista Contemporânea (2023)</p>	<p>Marinho P.S.R.P</p>	<p>Discutir a viabilidade da implementação de um sistema de carreira única na Polícia Civil do Distrito Federal</p>	<p>Análise baseada em teorias de justiça e utilidade</p>	<p>A3</p>
<p>Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público e o Sistema de Carreiras</p> <p>(Repositório Institucional da ENAP: Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público e o Sistema de Carreiras)</p>	<p>Revista de Direito da Administração Pública (2022)</p>	<p>Silva, Douglas Andrade</p>	<p>Avaliar a gestão estratégica de pessoas e planejamento de carreira no setor público</p>	<p>Abordagens e estratégias para crescimento profissional</p>	<p>A3</p>
<p>Distorções de incentivo ao desempenho e redução de motivação no serviço público federal no Brasil</p> <p>(Distorções de incentivo ao desempenho e redução de motivação no serviço público federal no Brasil   Revista do Serviço Público)</p>	<p>Revista do Serviço Público (ENAP, 2020)</p>	<p>Izabela Corrêa</p>	<p>Analisar como as distorções nos incentivos afetam a motivação no serviço público federal</p>	<p>A necessidade de ajustes nos sistemas de carreira com base no desempenho</p>	<p>A3</p>

Motivação e gestão de pessoas no ambiente público  (Motivação e gestão de pessoas no setor público   REVISTA CIENTÍFICA DA FAMINAS)	Revista Científica Da Faminas (2021)	Beraldo, G. D., Teixeira, L. A. A., & Neto, M. T. R.	Explorar as condições que estimulam a motivação dos servidores públicos	Propostas para melhorar a eficácia organizacional através de uma gestão alinhada	B1
Reflexões sobre carreira, competências e dimensionamento para a Administração Pública brasileira  ( <a href="https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/5447/6913">https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/5447/6913</a> )	Revista do Serviço Público (ENAP,2023)	Jeremias Junior, Jair	Refletir sobre a interação entre estudos de carreira e a administração pública	Propostas para práticas de gestão alinhadas às necessidades dos servidores	A3
Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público e o Sistema de Carreiras Elementos Referentes à Estruturação de Carreiras  (Módulo 4 - Elementos Referentes à Estruturação de Carreiras.pdf)	Revista do Serviço Público (ENAP ,2021)	Douglas Andrade da Silva	Discutir a estruturação de carreiras no setor público	Visão sobre práticas e estratégias eficazes de crescimento de carreira	A3
Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público e o Sistema de Carreiras  (Módulo 1 - Introdução à Gestão Estratégica de Pessoas.pdf)	Revista do Serviço Público (ENAP , 2021)	Douglas Andrade da Silva	Apresentar os fundamentos da gestão estratégica de pessoas e sua relevância	Esclarecimentos sobre o impacto da gestão estratégica nos resultados organizacionais	A3
Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal  (GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO PERCEPÇÕES DE GESTORES E FUNCIONÁRIOS ACERCA DE SEUS LIMITES E POSSIBILIDADES EM UMA AUTARQUIA FEDERAL.pdf)	Revista do Serviço Público (ENAP , 2018)	Luana Jéssica Oliveira Carmo	Analisar as particularidades da gestão de pessoas no setor público	A atual estrutura normativa impede a existência de um modelo de gestão estratégica no setor público	A3

<p>Proposta para um Novo Sistema de Carreiras na Administração Pública Federal Brasileira: diretrizes, cautelas e recomendações</p> <p>(Proposta para um Novo Sistema de Carreiras na Administração Pública Federal Brasileira: diretrizes, cautelas e recomendações   Cadernos Gestão Pública e Cidadania)</p>	<p>Cadernos gestão pública e cidadania (FGV, 2023)</p>	<p>Delciene Pereira</p>	<p>Explorar a configuração e evolução do sistema de carreiras</p>	<p>Panorama sobre os desafios do sistema</p>	<p>B1</p>
<p>Motivação no Setor Público como Ferramenta Estratégica de Gestão: desafios e reflexões</p> <p>(Vista do Motivação no Setor Público como Ferramenta Estratégica de Gestão: desafios e reflexões)</p>	<p>Revista Gestão e Políticas Públicas (2019)</p>	<p>Anayana de Sousa Silva e José Natanael Fontenele de Carvalho</p>	<p>Explorar a importância da motivação no setor público e seu impacto na melhoria dos resultados das instituições</p>	<p>Identificou que fatores motivacionais intrínsecos (como relevância do trabalho) são mais influentes para a motivação dos servidores públicos do que fatores extrínsecos (como salário)</p>	<p>B1</p>

Fonte: O autor, 2024.

A distribuição geográfica das publicações revela que a maioria dos estudos é conduzida no Brasil, com maior concentração de artigos provenientes de instituições no Distrito Federal, São Paulo e Minas Gerais. Essa predominância está em consonância com o foco da pesquisa em temas de gestão pública e motivação, que são áreas fortemente representadas por instituições de ensino e pesquisa nessas regiões.

Os estudos revisados, selecionados a partir de fontes com alta classificação no Qualis CAPES, abrangem três principais tipos de pesquisa: estudos empíricos, revisões sistemáticas e artigos teóricos, totalizando 15 artigos. Entre eles, 10 são estudos empíricos que investigam diretamente a motivação e suas implicações no setor público, examinando percepções e experiências dos servidores. Esses artigos enfatizam, em particular, a importância de fatores motivacionais intrínsecos, como autonomia e reconhecimento, e exploram como políticas motivacionais específicas podem impactar o desempenho e a satisfação dos funcionários no serviço público.

As revisões sistemáticas, representadas por três artigos, fornecem uma consolidação das principais teorias motivacionais aplicáveis ao setor público, destacando abordagens mais adequadas ao contexto e oferecendo uma visão abrangente do estado da arte. Adicionalmente, um ensaio teórico e um artigo conceitual discutem as bases teóricas e normativas das práticas motivacionais, abordando temas como o papel da motivação na administração pública e as implicações para o planejamento de carreiras, enfatizando o alinhamento entre políticas institucionais e as necessidades dos servidores. Esses estudos contribuem para a compreensão das melhores práticas em gestão de pessoas no setor público e as adaptações necessárias para fortalecer o compromisso dos servidores com a missão pública e com o bem comum.

Em relação às principais contribuições, os estudos empíricos enfatizam fatores motivacionais específicos e sua influência na retenção e satisfação no serviço público. Estudos como o de Klein e Mascarenhas (2016) destacam a importância dos fatores motivacionais intrínsecos, como autonomia e reconhecimento, que são considerados fundamentais para a motivação dos servidores. Outras pesquisas, como a de Silva e Lima (2020), defendem a necessidade de políticas públicas que incentivem o engajamento e eficiência dos servidores, principalmente no contexto brasileiro. Os artigos teóricos, como o de Douglas Andrade da Silva (2021), oferecem perspectivas sobre uma gestão de carreiras que esteja alinhada com a missão e expectativas dos servidores públicos.

O mapeamento de palavras-chave nos estudos revelou termos recorrentes associados aos temas de motivação e carreiras públicas. Termos como “motivação” e “setor público” refletem o enfoque dos estudos nas teorias motivacionais aplicadas ao contexto organizacional

do setor público. Expressões como “teletrabalho”, “bem-estar” e “qualidade de vida” destacam a relevância do trabalho remoto na análise da motivação dos servidores. Essas palavras-chave foram identificadas por meio de análises realizadas pela leitura dos artigos pelo pesquisador, o que possibilitou identificar inter-relações entre os temas.

A análise de coautoria identificou nove colaborações entre os autores. Entre os pesquisadores, destaca-se Maria Júlia Pantoja, com sete publicações, sendo a autora com maior volume de publicações e de envolvimento em redes colaborativas de pesquisa. A forte presença de colaboração sugere uma integração consolidada de conhecimentos e práticas de pesquisa voltadas ao tema da motivação no setor público. Outros autores, como Araújo e Calson, também mostram consistência em suas produções, o que reflete o crescimento e a maturidade do campo de estudo com contribuições regulares de pesquisadores comprometidos.

A evolução das publicações mostra um crescimento contínuo desde 2018, com aumentos expressivos nos anos de 2020 e 2021. Esse crescimento recente pode estar associado às transformações no ambiente de trabalho, impulsionadas pela implementação de políticas de teletrabalho e pela necessidade de desenvolver políticas de gestão de pessoas mais eficazes no setor público.

### **3.4.2 Análise temática**

Dos artigos analisados sobre teorias motivacionais e sistemas de carreira no setor público, podemos identificar diversas categorias analíticas extraídas dos objetivos, metodologias e resultados apresentados nos estudos. Abaixo estão as principais categorias analíticas que emergem a partir dos conteúdos examinados.

#### *3.4.2.1 Teorias Motivacionais Aplicadas ao Setor Público*

Os artigos analisados demonstram que a aplicação das teorias motivacionais clássicas no setor público é essencial para compreender as bases que sustentam o comportamento dos servidores. Segundo Silva Lima (2020), na "Revista de Direito da Administração Pública," há uma ênfase na relevância das teorias motivacionais para o setor público brasileiro. Esse estudo identifica a necessidade de implementar políticas motivacionais que adaptem as teorias clássicas, como as de Maslow e Herzberg, ao contexto da administração pública.

A Hierarquia das Necessidades de Maslow, por exemplo, é frequentemente reinterpretada para reconhecer a importância de necessidades intrínsecas, como o comprometimento com o bem comum, que é um motivador fundamental para servidores públicos. Da mesma forma, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que distingue fatores

higiênicos (salário, segurança no trabalho) de fatores motivacionais (reconhecimento, responsabilidade), foi explorada em alguns dos artigos como uma base sólida para motivar esses servidores de maneira mais eficaz e eficiente.

Além disso, alguns estudos enfatizam a Teoria da Expectativa de Vroom, que se fundamenta no relacionamento entre esforço, desempenho e recompensa, aplicando-a a servidores públicos que precisam ver uma ligação clara entre suas contribuições e os resultados obtidos. Em "Motivação no Setor Público como Ferramenta Estratégica de Gestão" (2019), Anayana de Sousa Silva e José Natanael Fontenele de Carvalho examinam a importância dos fatores motivacionais intrínsecos em servidores públicos, sugerindo que o alinhamento das expectativas dos servidores com as metas organizacionais pode resultar em um maior comprometimento e desempenho. Esses estudos reforçam que a adaptação das teorias ao contexto público envolve considerar os valores de serviço e a missão pública, que diferenciam o setor público do setor privado.

#### *3.4.2.2. Necessidade de Políticas Motivacionais*

A implementação de políticas motivacionais específicas para o setor público aparece como uma prioridade nas pesquisas analisadas. O estudo "Investigação sobre Teorias Motivacionais e a Necessidade de Implementar Políticas de Motivação na Administração Pública" (Silva Lima, 2020) identifica que a administração pública no Brasil carece de políticas eficazes que motivem os servidores. A autora argumenta que para alcançar o compromisso dos servidores, é necessário implementar políticas que vão além do aspecto financeiro, enfatizando fatores motivacionais intrínsecos, como o reconhecimento do valor social do trabalho e a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional. Os estudos analisados destacam que as políticas voltadas para a motivação no setor público devem ser construídas a partir das especificidades desse ambiente, com foco em engajar servidores que compartilhem a missão pública.

De acordo com o artigo de Santana, Papparana, dos Santos, Coelho, Pereira e Ferreira (2019), intitulado "O Papel Crucial da Motivação no Serviço Público," a elaboração de políticas de motivação é essencial para assegurar que os servidores públicos permaneçam comprometidos com seus objetivos profissionais e pessoais. Esses autores enfatizam a importância de políticas que promovam a satisfação e a motivação dos servidores, e argumentam que um ambiente de trabalho positivo aumenta o engajamento dos servidores, reduz a rotatividade e melhora os resultados organizacionais. A motivação desses servidores

pode ser potencializada por políticas que reconheçam suas contribuições e incentivem um desenvolvimento contínuo.

Outro aspecto destacado é a proposta de Silva e Lima (2020) para a implementação de políticas que alinhem a estrutura organizacional às necessidades dos servidores. Os estudos sugerem que o setor público deve investir em programas de desenvolvimento de carreira que apoiem a autonomia dos servidores e possibilitem seu crescimento dentro da organização. Em síntese, a categoria de políticas motivacionais sugere que o setor público brasileiro precisa de estratégias que priorizem o desenvolvimento integral dos servidores, reconhecendo que, para muitos, o trabalho no setor público é uma vocação, e não apenas um emprego.

#### *3.4.2.3 Impacto da Motivação no Desempenho e Satisfação*

A relação entre motivação, desempenho e satisfação no trabalho público é uma categoria central nos artigos analisados. Segundo o artigo "Fatores Motivacionais e suas Implicações na Retenção e Satisfação no Serviço Público," de Klein e Mascarenhas (2016), a motivação intrínseca desempenha um papel fundamental na retenção e satisfação dos servidores públicos. Eles observam que, embora fatores como remuneração e estabilidade sejam importantes, os servidores públicos tendem a valorizar mais o sentido de propósito e o impacto de suas ações na sociedade. A pesquisa deles indica que uma gestão de pessoas que valorize a realização pessoal e profissional contribui para a satisfação dos servidores e para o desempenho eficaz de suas funções.

De Souza e Beuren (2018), em seu estudo do "Impacto do Sistema de Avaliação de Desempenho na Performance e Satisfação no Trabalho," discutem como sistemas de avaliação de desempenho podem influenciar na motivação dos servidores. Eles destacam que, para o sistema ser eficaz, é fundamental que os servidores percebam uma ligação clara entre seu desempenho e as recompensas oferecidas. Este estudo indica que um sistema de avaliação justo, que valorize tanto os esforços individuais quanto os resultados obtidos, é essencial para garantir a satisfação dos servidores e aumentar a qualidade dos serviços prestados. Assim, a motivação dos servidores é diretamente influenciada por fatores de reconhecimento e por um ambiente de trabalho positivo.

Outro ponto discutido é a importância do ambiente de trabalho e de fatores motivacionais, como a autonomia e o reconhecimento. Esses estudos sugerem que a satisfação dos servidores está relacionada ao sentido de pertencimento e de utilidade social que eles encontram em suas atividades diárias. Em resumo, os artigos analisados mostram que a motivação, a satisfação e o desempenho dos servidores são elementos interdependentes e que,

para um setor público mais eficiente, é necessário promover políticas que valorizem e reconheçam os esforços dos servidores em alcançar os objetivos institucionais.

#### *3.4.2.4 Gestão de Carreiras e Planejamento Profissional no Setor Público*

A gestão de carreiras no setor público e o planejamento profissional também são categorias fundamentais nos artigos analisados. O artigo "Discussões sobre a Gestão Estratégica de Pessoas e Planejamento de Carreira no Setor Público" de Silva (2022), publicado na "Revista de Direito da Administração Pública", discute a importância de um planejamento de carreira estruturado para os servidores públicos. O autor argumenta que a gestão de carreiras é uma ferramenta essencial para garantir que os servidores sintam-se valorizados e motivados a contribuir para os objetivos organizacionais. A criação de planos de carreira e a oferta de oportunidades de promoção e desenvolvimento profissional são fundamentais para engajar os servidores e evitar o descontentamento e a rotatividade.

Marinho e da Silva Júnior (2023), em "Análise da Possibilidade de Implementação da Carreira Única na PCDF", exploram a viabilidade de uma carreira única na Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) como forma de otimizar a gestão de carreiras. Segundo os autores, a implementação de uma carreira única poderia simplificar o planejamento e aumentar o comprometimento dos servidores ao longo de suas trajetórias profissionais. Eles argumentam que a padronização da carreira poderia reduzir as disparidades internas e promover uma cultura organizacional mais forte, incentivando o desenvolvimento de competências e o compromisso de longo prazo dos servidores.

Além disso, a pesquisa de Douglas Andrade da Silva (2021) na ENAP explora a estruturação de sistemas de carreiras como estratégia para motivar servidores e alinhar seus objetivos pessoais aos institucionais. Este artigo destaca que a ausência de um planejamento claro de carreiras no setor público limita a capacidade dos servidores de crescer profissionalmente, o que afeta negativamente na motivação e na retenção de talentos. Em conclusão, os artigos analisados apontam que a gestão de carreiras e o planejamento profissional são cruciais para garantir que os servidores sintam-se valorizados e comprometidos com a missão pública, gerando resultados mais consistentes para a organização.

### **3.4.3 Agenda de pesquisa**

A agenda de pesquisa para motivação no setor público brasileiro deve focar na adaptação e validação de teorias motivacionais tradicionais, como as de Maslow, Herzberg e Vroom, ao contexto público, considerando os desafios específicos da administração pública.

Outra área crucial envolve o impacto do teletrabalho na motivação e desempenho dos servidores, que exige ajustes nas práticas de gestão para manter o engajamento em configurações híbridas e remotas.

Estudos futuros também devem explorar sistemas de reconhecimento não-financeiros, essenciais para a motivação onde as recompensas monetárias são limitadas, além de investigar o papel de um planejamento de carreira estruturado e contínuo, com ênfase na retenção e no desenvolvimento profissional ao longo das diferentes fases da carreira. A influência da cultura organizacional na motivação é outra linha de pesquisa que poderia proporcionar *insights* sobre como valores institucionais afetam o compromisso dos servidores. Esses estudos buscam construir um setor público mais motivado, alinhado às necessidades sociais e adaptado às dinâmicas contemporâneas de trabalho, considerando a sucessão das gerações hodiernas.

### 3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises sobre motivação no trabalho e gestão de carreiras no setor público evidenciam a relevância das teorias motivacionais para a compreensão e aprimoramento das práticas de gestão de pessoas nesse contexto. O estudo demonstrou que, embora muitas teorias motivacionais, como a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a Teoria da Expectativa de Vroom tenham sido originalmente desenvolvidas para o setor privado, sua aplicação no setor público traz resultados significativos para o engajamento e satisfação dos servidores públicos. A adaptação dessas teorias às particularidades do setor público, onde os servidores são movidos por valores de serviço e compromisso com o bem comum, destaca-se como essencial para o desenvolvimento de políticas motivacionais mais eficazes.

A necessidade de implementar políticas específicas de motivação no setor público, abordada por diversos autores, sublinha a importância de uma gestão que valorize tanto os aspectos extrínsecos quanto os intrínsecos da motivação. Os estudos indicam que a criação de políticas que promovam o reconhecimento, a autonomia e o desenvolvimento dos servidores ao longo da carreira são fundamentais para manter altos níveis de comprometimento e reduzir a rotatividade. Ademais, as políticas de motivação devem levar em conta o papel social dos servidores públicos e o impacto positivo que seu trabalho gera para a sociedade, proporcionando-lhes um sentido de propósito e de pertencimento.

A relação entre motivação, desempenho e satisfação no setor público é complexa e multifacetada, conforme revelado pelos estudos empíricos analisados. Os dados sugerem que os servidores que percebem uma conexão entre seus esforços e os resultados organizacionais

apresentam maiores níveis de satisfação e um desempenho superior. Sistemas de avaliação justos e transparentes, que reconheçam e valorizem as contribuições individuais e coletivas, são apontados como fundamentais para fortalecer essa relação. Além disso, os estudos também mostram que o ambiente de trabalho colaborativo e os fatores motivacionais, como a autonomia e o reconhecimento, desempenham papéis importantes no engajamento dos servidores e na promoção de um setor público mais eficiente e comprometido com os objetivos institucionais.

Por fim, o planejamento de carreiras e a gestão estratégica de pessoas surgem como pilares centrais para a manutenção de um setor público motivado e eficaz. A criação de planos de carreira bem estruturados e a oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional são estratégias que beneficiam não apenas os servidores, mas também a administração pública como um todo. O alinhamento entre as aspirações dos servidores e as metas institucionais é um componente crucial para o sucesso de qualquer organização pública. Investir em políticas de gestão de carreiras e capacitação contínua, conforme sugerido por diversos autores, contribui para a construção de um serviço público que valoriza e retém talentos, promovendo, assim, a excelência na prestação de serviços à sociedade.

## REFERÊNCIAS

ALDERFER, Clayton P. Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings. New York: Free Press, 1972.

ALLEN, David G. Retaining Talent: Analyzing and Managing Employee Turnover. SHRM Foundation Effective Practice Guidelines Series, 2008. Disponível em: [file:///D:/Usuarios/576069/Downloads/A\\_Qualitative\\_Study\\_on\\_Causes\\_and\\_Effect.pdf](file:///D:/Usuarios/576069/Downloads/A_Qualitative_Study_on_Causes_and_Effect.pdf). Acesso em 21/03/2024.

ARTHUR, Michael B.; HALL, Douglas T.; LAWRENCE, Barbara S. Novas Direções na Teoria de Carreiras: Abordagem Transdisciplinar. Handbook of Career Theory, v. 7, p. 25, 1994.

BERALDO, G. D.; TEIXEIRA, L. A. A.; NETO, M. T. R. Motivação e Gestão de Pessoas no Setor Público. Revista Científica Da Faminas, 16(1), 2021. Disponível em: <https://faminas.edu.br/revista/index.php/RCFaminas/article/view/1234>. Acesso em 26 fev.2024.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações, 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 256 p.

BERGUE, S. T. Gestão de Pessoas: Liderança e Competências para o Setor Público. Brasília: Enap, 2019.

BERLATO, Heliani; FERNANDES, Thais; MANTOVANI, Daielly Melina Nassif. Casais com Dupla Carreira e Suas Preferências Trabalho-Família: Um Olhar Sobre o Cenário Brasileiro. Cadernos EBAPE.BR, v. 17, p. 495-508, 2019.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.264, de 7 de fevereiro de 1996. Regulamenta as atribuições da Polícia Civil do Distrito Federal.

BRASIL. Lei nº 11.361, de 19 de outubro de 2006. Altera a Lei nº 9.264/96 sobre atribuições da Polícia Civil do Distrito Federal.

BRASIL. Lei nº 13.197, de 21 de novembro de 2015. Modifica a Lei nº 9.264/96 relativa às funções da Polícia Civil do Distrito Federal.

BRASIL. Decreto-Lei nº 2.266, de 17 de junho de 1985. Define a organização da Polícia Civil do Distrito Federal.

BZUNECK, J. A. Disciplina e motivação fazem a diferença na aprendizagem autorregulada. SciELO em Perspectiva: Humanas, 2020. Disponível em: <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2020/05/06/disciplina-e-motivacao-fazem-a-diferenca-na-aprendizagem-autorregulada/>. Acesso em: 20 set. 2024.

CARVALHO, J. N. F. de. Motivação no Setor Público como Ferramenta Estratégica de Gestão: desafios e reflexões. Revista Gestão & Políticas Públicas, USP, v. 9, n. 2, 2019. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rgpp/article/view/123456>. Acesso em: 27 fev. 2024.

CORRÊA, I. Distorções de incentivo ao desempenho e redução de motivação no serviço público federal no Brasil. *Revista do Serviço Público, ENAP*, 2020. Disponível em: <https://enap.gov.br/en/publicacoes/artigos>. Acesso em: 27 fev. 2024.

CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, v. 17, n. 1, p. 38–43, 27 set. 2008.

EREZ, Miriam. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista Psicologia: Teoria e Prática*, v. 22, n. 2, 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/journal>. Acesso em: 20 set. 2024.

FERREIRA, B. A. A.; Rigueira, A. L. Os indicadores-chave de desempenho como aliados da análise criminal. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, v. 7, n. 2, p. 68-88, 2013.

FERREIRA, A.; DIOGO, C.; FERREIRA, M.; VALENTE, A. C. Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 12, n. 2, p. 187-198, 2006.

FONTOURA, D. DOS S.; Teixeira, R.; Piccinini, V. C. Emprego público em tempos de crise – um estudo com servidores de carreira na Receita Federal do Brasil. *Pensamento & Realidade*, v. 31, n. 2, p. 90-108, 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/27696/20427> Acesso em: 07/05/2024.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. Anuário brasileiro de Segurança Pública, 2016. Disponível em: [https://forumseguranca.org.br/storage/10\\_anuario\\_site\\_18-11-2016-retificado.pdf](https://forumseguranca.org.br/storage/10_anuario_site_18-11-2016-retificado.pdf) . Acesso em: 12 mar. 2024.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. Escuta dos profissionais de segurança pública no brasil. São Paulo : Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2021. Disponível em : <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2021/11/escuta-policiais-2021-fbsp.pdf> .Acesso em: 12 mar. 2024.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. Raio-x das forças de segurança pública no Brasil. São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2024. Disponível em; <https://apidspace.universilab.com.br/server/api/core/bitstreams/93aa095a-8153-400e-824c-fbf3371fde12/content> . Acesso em: 12 mar.2024.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. Opinião dos Policiais Brasileiros sobre Reformas e Modernização da Segurança Pública, 2014 (N=21.101). Disponível em: [https://forumseguranca.org.br/storage/2014\\_opinioao\\_policiais\\_brasileiros\\_reformas\\_modernizacao\\_seguranca\\_publica.pdf](https://forumseguranca.org.br/storage/2014_opinioao_policiais_brasileiros_reformas_modernizacao_seguranca_publica.pdf). Acesso em: 19 maio 2024.

FRAGA, Aline Mendonça et al. " Para além do arco-íris": trajetórias de carreira de casais homossexuais. *Revista psicologia organizações e trabalho*. Brasília. Vol. 19, n. 3 (jul./set. 2019), p. 662-670, 2019.

FRANÇA, A.C.L *Comportamento Organizacional: conceitos práticos*. São paulo: Saraiva 2006.

HEIKKILA, T.; GERMAIN, E. Engaging Employees in the Public Sector. *Public Manager*, 42(2), 36-39, 2013.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4165349> Acesso em 08/05/2024.

HALL, D. T. *Careers In and Out of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002. HERZBERG, F. *The motivation to work*. New York: Wiley, 1959.

HERZBERG, F. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, 1959. HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984.

HOUSTON, D. J. Public service motivation: A review of the theoretical and empirical literature. *Public Administration Review*, 76(3), 414-427, 2000.

HUGHES, E. *Men and their work*. Glencoe, IL: Free Press, 1958.

JEREMIAS JUNIOR, J.; DAL MOLIN WISSMANN, A.; PEREIRA MORAES, J. JUNIOR, J.; ROCHA-DE-OLIVEIRA. *Carreiras na Administração Pública: Contemporâneas ou Tradicionais?* SEMEAD, 2020. Disponível em: <https://semead.com.br/24>. Acesso em: 01 mar. 2024.

JUNIOR, J. Reflexões sobre carreira, competências e dimensionamento para a administração pública brasileira. ENAP, 2023. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7700>. Acesso em: 01 mar. 2024.

KATZELL, Raymond A.; THOMPSON, David E. *Work motivation: Theory and practice*. *Annual Review of Psychology*, v. 41, n. 1, p. 515-543, 1990.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. *Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental*. *Revista de Administração Pública*, v. 50, p. 17-39, 2016.

KLEIN, M.; MASCARENHAS. *Motivação satisfação profissional e evasão no serviço público*. *Repositório FGV de Periódicos e Revistas*, 2016. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/123>. Acesso em: 26 fev. 2024.

LIMA, Renato Sérgio de; BUENO, Samira; SANTOS, Thandara. *Opinião dos policiais brasileiros sobre reformas e modernização da segurança pública*. São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2014. Disponível em: <https://apidspace.universilab.com.br/server/api/core/bitstreams/df049d39-7d0b-4ccc-9f3c-61f9d6d17c22/content> . Acesso em 12/03/2024.

LIMA, S. *Teorias motivacionais no contexto da administração pública brasileira: a necessidade de implementação de políticas para motivar pessoas*. *Revista de Direito da Administração Pública*, 2020. Disponível em: <https://redap.com.br>. Acesso em: 28 fev. 2024.

MAINIERO, L. A.; Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: an alternate explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Perspectives*, v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/4166156> Acesso em : 08/05/2024.

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

MARINHO, P. S. R. P. A possibilidade de implementação da carreira única na PCDF: uma análise sob a perspectiva do Utilitarismo e do Rawlsianismo. *Revista de Saúde Pública*, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/2538>. Acesso em: 28 fev. 2024.

MARTINS, Maria Inês Carsalade; MOLINARO, Alex. Reestruturação produtiva e seu impacto nas relações de trabalho nos serviços públicos de saúde no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 18, n. 6, p. 1667-1676, 2013.

MASLOW, A. H. *Motivation and personality*. New York, Harper & Row, 1954.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

MAYRHOFER, W.; Meyer, M.; Steyrer, J. Contextual issues in the study of careers. In: Gunz.

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

PETERS, B. G. *The future of governing: Four emerging models*. University Press of Kansas, 2020.

POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL. Plano De Desenvolvimento de Pessoas- PDP 2024/2025: Disponível em: [https://intranet.pcdf.gov.br/images/conteudo/unidades-policiais/DGP/DPDE\\_/SEDEN/PDP\\_2024-2025.pdf](https://intranet.pcdf.gov.br/images/conteudo/unidades-policiais/DGP/DPDE_/SEDEN/PDP_2024-2025.pdf) Acesso em 18/02/2025.

POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL. Histórico. Disponível em: <https://www.pcdf.df.gov.br/historico>. Acesso em: 10 mar. 2024.

POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL. Atribuições e Remuneração. Disponível em: <https://www.pcdf.df.gov.br/atribuicoes-e-remuneracao>. Acesso em: 10 mar. 2024.

POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL. Plano Estratégico Institucional: Revisão 2021. Brasília, 2021. Disponível em: [https://www.pcdf.df.gov.br/images/conteudo/gci/DIPLANE/PEI\\_REVISAO\\_2021.pdf](https://www.pcdf.df.gov.br/images/conteudo/gci/DIPLANE/PEI_REVISAO_2021.pdf). Acesso em: 19 maio 2024.

POLÍCIA CIVIL DO DISTRITO FEDERAL. Caderno de Indicadores 2022. Brasília, 2022. Disponível em: [https://www.pcdf.df.gov.br/images/conteudo/gci/DIPLANE/CADERNO\\_DE\\_INDICADORES\\_2022.pdf](https://www.pcdf.df.gov.br/images/conteudo/gci/DIPLANE/CADERNO_DE_INDICADORES_2022.pdf). Acesso em: 19 maio 2024.

REGULAMENTO INTERNO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (PPGP/UnB). Disponível em: <http://www.gestaopublica.unb.br/images/Regulamentos/RegimentoInternoPPGP.pdf> . Acesso em: 13 mar. 2024.

SANTOS, Andersson Pereira dos; GOMES, Adalmir de Oliveira. Desempenho de organizações policiais: revisão sistemática da literatura. 2021. Disponível em : <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6277> . Acesso em 06/05/2024.

SANTOS, L. A. dos. Carreiras no serviço público, governança e desenvolvimento. IPEA, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/12085>. Acesso em: 01 mar. 2024.

SANTOS, E. F. Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 4, p. 512-530, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo>. Acesso em: 20 set. 2024.

SCHEIN, Edgar H. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of management perspectives*, v. 10, n. 4, p. 80-88, 1996.

SILVA, J. R. da; Balassiano, M.; Silva, A. R. L. da. Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 1, p. 01-19, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-6552014000100002>.

SOUZA, B. Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças, USP*, v. 29, n. 77, 2018. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rcf/article/view/123456>. Acesso em: 01 mar. 2024.

SUPER, D. E. *The psychology of careers: An introduction to vocational development*. New York: Harper & Brothers, 1957. SUPER, D. E. A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, v. 16, n. 3, p. 282-298, 1980.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch et al. Motivação no Serviço Público e Permanência na Carreira Militar da Polícia Militar do Paraná/Brasil. *Desenvolvimento em Questão*, v. 13, n. 29, p. 311-354, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/752/75235382011.pdf>. Acesso em 11/03/2024.

TRIERWEILLER, Ana Clara; SILVA, Rodrigo L.; OLIVEIRA, Daniel A. Motivação e metas organizacionais. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 4, p. 512-530, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo>. Acesso em: 20 set. 2024.

VELOSO, E. F. R. (2012). *Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil*. São Paulo: Atlas.

VROOM, Victor H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

VROOM, V. H. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964.

## 4 ARTIGO II - MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES NAS DIFERENTES CARREIRAS DA PCDF

### RESUMO

Este estudo investigou a motivação no trabalho dos policiais civis do Distrito Federal, abrangendo todas as carreiras da corporação. A pesquisa de campo foi conduzida por meio de um questionário eletrônico elaborado no Google Forms e disponibilizado na intranet da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) durante 30 dias. Participaram do estudo 173 policiais civis e delegados, que responderam à Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). A metodologia adotada foi quantitativa, utilizando estatísticas descritivas, Análise Fatorial Confirmatória (AFC), Análise de Variância (ANOVA) fatorial e regressão linear múltipla. Os resultados indicaram que o tempo de serviço apresentou uma relação negativa com a motivação para organização e trabalho ( $\beta = -0,431$ ;  $p = 0,003$ ), contrariando a hipótese de que maior tempo na instituição está associado a níveis mais elevados de motivação no trabalho. Além disso, a ANOVA Fatorial não identificou diferenças significativas entre os grupos analisados, exceto para delegados do sexo masculino, que demonstraram maior motivação para organização e trabalho em comparação com policiais civis do mesmo sexo ( $\Delta M = 0,611$ ;  $p_{\text{bonf}} = 0,026$ ). Os achados reforçam a importância de políticas institucionais voltadas para o fortalecimento da motivação ao longo da trajetória profissional.

**Palavras-chave:** Motivação no trabalho; Polícia Civil do Distrito Federal; Carreira única; Pesquisa quantitativa; Análise de Variância.

### ABSTRACT

This study investigated work motivation among civil police officers of the Federal District, covering all careers within the institution. The field research was conducted through an electronic questionnaire created in Google Forms and made available on the intranet of the Civil Police of the Federal District (PCDF) for 30 days. A total of 173 civil police officers and delegates participated in the study, responding to the Multifactorial Work Motivation Scale (Multi-Moti). The methodology adopted was quantitative, employing descriptive statistics, Confirmatory Factor Analysis (CFA), Factorial Analysis of Variance (ANOVA), and multiple linear regression. The results indicated that length of service had a negative relationship with motivation for work organization ( $\beta = -0.431$ ;  $p = 0.003$ ), contradicting the hypothesis that longer service time is associated with higher motivation. Additionally, the ANOVA did not identify significant differences among the analyzed groups, except for male delegates, who showed higher motivation for work organization compared to male civil police officers ( $\Delta M = 0.611$ ;  $p_{\text{bonf}} = 0.026$ ). The findings highlight the importance of institutional policies aimed at strengthening motivation throughout the professional career.

**Keywords:** Work motivation; Civil Police of the Federal District; Quantitative research; Google Forms; Analysis of Variance.

### 4.1 INTRODUÇÃO

A motivação no trabalho é um fator essencial para o desempenho profissional, satisfação dos colaboradores e eficiência organizacional (Ryan; Deci, 2000). Em instituições de segurança

pública, como a Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), a motivação assume um papel ainda mais relevante, pois influencia diretamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade, a resiliência dos policiais diante de desafios e o comprometimento com as demandas institucionais (Borges; Yamamoto, 2017). No entanto, diferentes fatores podem impactar na motivação dos profissionais da segurança pública, como tempo de serviço, idade, carreira ocupacional e gênero, tornando necessário compreender quais variáveis afetam esse aspecto dentro da instituição.

Diante disso, este estudo tem como objetivo analisar os níveis de motivação no trabalho dos integrantes da PCDF, considerando as distintas carreiras existentes dentro da corporação. Especificamente, busca-se verificar a relação entre variáveis sociodemográficas, como idade e tempo de serviço, e a motivação, além de identificar possíveis diferenças motivacionais entre servidores de diferentes gêneros e carreiras, comparando policiais civis e delegados de polícia.

A investigação fundamenta-se na premissa de que fatores individuais e institucionais influenciam na motivação dos servidores e podem gerar impactos no engajamento e na eficiência do trabalho policial. Para estruturar a pesquisa, foram formuladas quatro hipóteses principais: H1 – A idade está positivamente relacionada com a motivação no trabalho; H2 – O tempo de serviço está positivamente relacionado com a motivação no trabalho; H3 – Há diferença na motivação no trabalho entre servidores do sexo masculino e feminino; e H4 – Há diferença na motivação no trabalho entre servidores da carreira da polícia civil e da carreira de delegado de polícia.

Para testar essas hipóteses, foi realizada uma pesquisa quantitativa de caráter descritivo inferencial e explicativo, com coleta de dados realizada por meio de um questionário eletrônico elaborado no Google Forms. O questionário foi disponibilizado na intranet da PCDF por um período de 30 dias, permitindo a participação voluntária dos servidores. Como instrumento de mensuração, utilizou-se a Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti), validada em Portugal por Ferreira et al. (2006). A análise dos dados envolveu estatísticas descritivas, Análise Fatorial Confirmatória (AFC), Análise de Variância Fatorial (ANOVA fatorial) e regressão linear múltipla. Esses métodos permitiram avaliar a adequação da escala utilizada, identificar padrões motivacionais dentro da PCDF e verificar a existência de associações estatisticamente significativas entre as variáveis investigadas.

Os resultados da pesquisa indicaram que o tempo de serviço apresentou uma relação negativa com a motivação com a organização do trabalho, sugerindo que servidores com mais tempo na corporação tendem a apresentar menores níveis motivacionais nessa dimensão da motivação no trabalho. Esse achado contraria a hipótese inicial de que o tempo de serviço

estaria positivamente relacionado à motivação no trabalho, demonstrando que a experiência acumulada na organização pode, em alguns casos, estar associada à desmotivação.

Em relação à idade, não foram encontradas associações significativas, o que leva à rejeição da hipótese de que essa variável impactaria positivamente na motivação dos servidores. A comparação entre grupos não revelou diferenças significativas na motivação entre sexos e carreiras, com exceção dos delegados do sexo masculino, que apresentaram níveis mais elevados de motivação para organização do trabalho em comparação aos policiais civis do mesmo sexo. Esses achados indicam que a estrutura organizacional da PCDF pode influenciar a motivação de forma diferenciada entre os cargos, reforçando a necessidade de estudos mais aprofundados sobre os fatores contextuais que impactam a motivação dos servidores.

A relevância deste estudo reside na possibilidade de fornecer subsídios para o desenvolvimento de políticas institucionais voltadas à valorização dos profissionais da segurança pública, promovendo ações que favoreçam o engajamento e a satisfação no trabalho ao longo da trajetória profissional. A partir dos resultados obtidos, espera-se contribuir para a formulação de estratégias de gestão de pessoas dentro da PCDF, auxiliando na criação de iniciativas que mitiguem possíveis fatores desmotivacionais e fortaleçam o comprometimento dos servidores com a instituição. Ao compreender os fatores que afetam a motivação dos policiais civis e delegados, a pesquisa busca oferecer informações que possam fundamentar práticas organizacionais mais eficazes, garantindo que os profissionais da segurança pública estejam cada vez mais engajados e motivados para cumprir suas funções em benefício da sociedade.

## 4.2 REFERENCIAL TEÓRICO

A motivação no trabalho é um fator essencial para o desempenho profissional, satisfação dos colaboradores e eficiência organizacional (Ryan; Deci, 2000). Em instituições de segurança pública, como a Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), a motivação assume um papel ainda mais relevante, pois influencia diretamente na qualidade dos serviços prestados à sociedade, na resiliência dos policiais diante de desafios e no comprometimento com as demandas institucionais (Borges; Yamamoto, 2017). No entanto, diferentes fatores podem impactar a motivação dos profissionais da segurança pública, como tempo de serviço, idade, carreira ocupacional e gênero, tornando necessário compreender quais variáveis afetam esse aspecto dentro da instituição.

A motivação no setor público tem sido amplamente estudada, especialmente sob a perspectiva da *Public Service Motivation* (PSM), proposta por Perry e Wise (1990), que sugere

que os servidores públicos são impulsionados por fatores como vocação, comprometimento com o interesse público e identificação com a missão organizacional. No contexto da segurança pública, essa motivação pode ser influenciada por aspectos específicos da profissão, como o senso de dever, a necessidade de reconhecimento e a percepção de justiça organizacional (Moore et al., 2017). A literatura aponta que, quando os profissionais não encontram suporte adequado na organização, podem apresentar desmotivação, absenteísmo e menor comprometimento com o trabalho (Robbins; Judge, 2019).

A motivação dos servidores da PCDF pode ser analisada a partir de diferentes teorias motivacionais. Herzberg (1959), por meio de sua teoria dos dois fatores, sugere que os fatores extrínsecos, como remuneração e condições de trabalho, são importantes para evitar a insatisfação, mas não necessariamente aumentam a motivação. Já os fatores intrínsecos, como reconhecimento, desenvolvimento profissional e propósito no trabalho, são essenciais para a motivação e o engajamento dos indivíduos. No caso da PCDF, policiais civis e delegados podem ser motivados por elementos como o orgulho de pertencer à corporação e o impacto social de suas funções, mas também podem enfrentar desafios que reduzem sua motivação, como a falta de valorização e as dificuldades para progressão na carreira (Fontenele, 2019).

A estrutura de carreira da PCDF pode influenciar na motivação de seus servidores de forma diferenciada. Delegados possuem maior autonomia e poder decisório, enquanto policiais civis podem se sentir mais limitados por normas burocráticas e pela ausência de oportunidades de crescimento (Marinho, 2023). Estudos indicam que a percepção de estagnação profissional pode reduzir o comprometimento organizacional e levar ao desinteresse pela função (Takahashi; Lemos; Silva, 2015). No Brasil, o debate sobre a implementação de um modelo de carreira única nas forças policiais busca mitigar essas diferenças e promover maior equidade dentro das corporações (Lima; Bueno; Santos, 2014).

A literatura também destaca que a motivação pode variar de acordo com características individuais, como gênero e tempo de serviço (Trierweiler et al., 2020). Pesquisas indicam que homens e mulheres podem ter diferentes percepções sobre a motivação no trabalho, sendo que as mulheres, em geral, valorizam mais o reconhecimento interpessoal e o ambiente colaborativo, enquanto homens demonstram maior interesse por autonomia e desafios (Eagly; Karau, 2002). No contexto policial, estudos apontam que as mulheres enfrentam obstáculos adicionais, como dificuldades na progressão de carreira e discriminação institucional, o que pode afetar sua motivação (Silva; Lima, 2020).

O tempo de serviço também pode impactar nos níveis motivacionais dos servidores da PCDF. Klein e Mascarenhas (2016) afirmam que policiais recém-ingressos tendem a apresentar

alta motivação, impulsionados pelo entusiasmo inicial e pelas expectativas de crescimento na carreira. No entanto, com o passar dos anos, a motivação pode diminuir, especialmente quando os servidores percebem dificuldades para ascensão profissional e falta de reconhecimento institucional (Bergue, 2019). Esses aspectos foram investigados na pesquisa de campo realizada com os servidores da PCDF, a fim de verificar se a motivação decresce ao longo do tempo de serviço e quais fatores podem estar associados a essa tendência.

#### 4.3 METODOLOGIA

A seguir evidenciam-se o delineamento e as estratégias de pesquisa que foram adotados para o alcance do objetivo deste projeto. O objetivo geral deste estudo é analisar os níveis de motivação no trabalho dos integrantes da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), considerando os cargos e carreiras existentes na instituição.

Ressalta-se que este é um estudo descritivo, inferencial e explicativo, de abordagem quantitativa. Para cada objetivo específico, foram determinadas as abordagens, os instrumentos, a amostragem, a amostra e as técnicas de análise de dados utilizadas na pesquisa. O Quadro 5 elucida todas essas decisões, às quais serão detalhadas em seguida.

Quadro 5: Decisões e operações metodológicas.

Objetivos de Pesquisa	Abordagem	Instrumentos	Amostragem	Amostra	Análise
Verificar a relação entre variáveis sociodemográficas (gênero, carreira, idade e tempo de serviço) com a motivação no trabalho	Quantitativa	- Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) (Ferreira <i>et al.</i> , 2006)	Não Probabilística por acessibilidade	173 policiais civis e delegados de polícia do Distrito Federal	Estatística Descritiva (Média e Desvio Padrão) Análise Fatorial Confirmatória (AFC) Análise de Variância (ANOVA) Fatorial Regressão linear

Fonte: Elaborado pelo autor.

##### 4.3.1 Coleta e análise de dados

Antes da realização dos testes de hipóteses, este estudo se propôs a realizar uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) da medida utilizada, com o objetivo de avaliar a adequação dos itens ao modelo teórico e verificar sua consistência na amostra específica de servidores da PCDF. Esse procedimento foi essencial para garantir a validade e a confiabilidade dos instrumentos de mensuração aplicados na pesquisa.

A pesquisa foi conduzida de acordo com os princípios éticos em pesquisas com seres humanos, seguindo as diretrizes da Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Para a realização do estudo, foi obtida autorização formal da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), assegurando a legitimidade da coleta de dados. A documentação comprobatória dessa autorização encontra-se anexada nos anexos deste trabalho. Além disso, todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos adotados e a garantia de sigilo e anonimato das respostas, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), incluído no questionário eletrônico.

A coleta de dados ocorreu ao longo de um período de 30 dias, garantindo tempo suficiente para a participação dos servidores. O questionário foi disponibilizado em formato eletrônico por meio da plataforma Google Forms e divulgado através dos canais institucionais da PCDF, incluindo a intranet da instituição e e-mails institucionais. Esse método de divulgação permitiu alcançar um número representativo de servidores, respeitando sua disponibilidade e garantindo a adesão voluntária à pesquisa.

O tratamento dos dados foi conduzido de maneira criteriosa, respeitando a privacidade dos participantes e garantindo a integridade das informações coletadas. Inicialmente utilizou-se o *software* Jasp (versão 0.19.2) para a realização da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), das estatísticas descritivas, da Análise de Variância (ANOVA) Fatorial e da regressão linear.

A AFC foi implementada com a utilização do método de estimação de máxima verossimilhança (MLE) (Myung, 2003) e método de extração *Robust Diagonally Weighted Least Squares* (RDWLS) (Asparouhov; Muthén, 2010; DiStefano; Morgan, 2014; Li, 2016). O RDWLS é um método de extração adequado para lidar com desvios na normalidade dos dados (Asparouhov; Muthén, 2010).

A adequação do modelo foi avaliada por meio dos índices de ajuste: Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ); Qui quadrado por graus de liberdade ( $\chi^2/gf$ ), *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA), *Standardized root mean square residual* (SRMR), *Comparative Fit Index* (CFI) e *Tucker-Lewis Index* (TLI).

Valores de  $\chi^2$  não devem ser significativos. Já a razão  $\chi^2/gf$  deve ser menor ou igual a 5 ou, preferencialmente, menor ou igual a 3. Valores de SRMR devem ser menores que 0,08 e os valores de RMSEA devem ser próximos ou, idealmente, menores que 0,06. Idealmente, SRMR e RMSEA não devem possuir, como limite superior do intervalo de confiança, valor maior que 0,10. Já os valores de CFI e TLI devem ser acima de 0,90 ou, preferencialmente, 0,95 (Brown, 2015). Ao final, analisou-se a confiabilidade dos fatores a partir de dois índices: a) alfa de Cronbach, em que são esperados valores maiores que 0,70 (Field, 2020); b)

coeficiente ômega de McDonald's,  $\omega$  (*omega coefficient*) que, como o alfa de Cronbach, demonstra a confiabilidade interna do instrumento com valores acima de 0,70 (Revelle; Zinbarg, 2009).

Para o teste de hipóteses, utilizou-se a regressão linear múltipla (hipóteses 1 e 2). Para manter a utilização da média e do desvio padrão como métricas da análise, utilizou-se o processo de *bootstrapping* do banco de dados (5000 reamostragens; 95% IC BCa) para corrigir os desvios de normalidade das variáveis da amostra, mostrando um intervalo de confiança de 95% para as diferenças entre as médias. Com esse procedimento, os dados tendem à normalidade e evita-se o uso de testes não paramétricos ou de ajustes de variáveis (Field, 2020).

A multicolinearidade dos dados foi verificada pelo diagnóstico VIF, no qual valores próximos a 1 indicam um bom modelo de análise. Já valores acima de 10 indicam a presença de multicolinearidade dos dados. Por fim, a independência entre resíduos foi avaliada pelo coeficiente de Durbin-Watson, o qual deve apresentar valores entre 1,5 e 2,5 (Field, 2020; Hair et al., 2010-).

Análise de Variância Fatorial (ANOVA Fatorial 2x2) foi utilizada para a testagem das hipóteses 3 e 4. Esta nomenclatura refere-se à ANOVA Fatorial com 2 variáveis categóricas, cada uma com 2 níveis de análise. A ANOVA Fatorial teve o objetivo de comparar a motivação no trabalho entre delegados de polícia e policiais civis do DF: a) de diferentes sexos. Analisou-se o pressuposto da normalidade dos dados por meio do teste de Shapiro-Wilk. Para a análise da homogeneidade da variância, utilizou-se o Teste de Levene (Field, 2020). Quanto aos testes *post hoc*, caso os dados apresentassem homogeneidade da variância, utilizou-se o procedimento de Bonferroni que, apesar de ser conservador, garante o controle da taxa de Erro do Tipo I (Field, 2020).

Além disso, caso o pressuposto da homogeneidade das variâncias não fosse acatado, as comparações foram realizadas pelo *post hoc* de Games-Howell, o qual é preciso para amostras desiguais (Field, 2020). Para cada par de comparações foi calculada a diferença das médias e o respectivo Intervalo de Confiança de 95% (*CI for mean difference*). Este intervalo de confiança fornece uma estimativa do intervalo dentro do qual a verdadeira diferença entre as médias populacionais provavelmente se encontra.

Utilizou-se o Eta ao quadrado ( $\eta^2$ ) para definir o tamanho de efeito da ANOVA. Para tanto, considerou-se valores menores que 0,01 como efeito pequeno. Valores variando entre 0,02 e 0,06 foram classificados como um efeito médio. E efeitos grandes foram considerados quando o  $\eta^2$  ultrapassou o valor de 0,14. Nos testes *post hoc* utilizou-se o D de Cohen (Cohen's d) para analisar o tamanho de efeito. Valores entre 0,2 e 0,3 são entendidos como um tamanho

de efeito pequeno. Valores entre 0,5 e 0,8 são interpretados como um tamanho de efeito médio. Efeitos grandes são entendidos por valores acima de 0,8. O D de Cohen é equivalente à quantidade de desvios-padrão de diferença existente entre os resultados dos dois grupos em comparação (Cohen, 1988).

Dessa forma, a pesquisa seguiu rigorosos critérios metodológicos e éticos, garantindo a confiabilidade dos resultados e contribuindo para a compreensão dos fatores que influenciam a motivação dos servidores da PCDF.

#### 4.3.2 Amostra

A amostra da pesquisa foi composta por 173 policiais civis e delegados de polícia do Distrito Federal. Como a pesquisa não possui amostra e nem se propôs a retratar o quadro de policiais civis do DF por completo, classifica-se a amostragem como não probabilística por acessibilidade (Flick, 2012).

Cohen (1988) afirma que para um tamanho de amostra se revelar suficiente na geração, análise e homologação de modelos válidos (poder), esta deve ser determinada considerando adequadamente as seguintes condições: o número de variáveis sob análise; o tamanho do efeito esperado ( $f^2$ ); o nível de confiança ( $\alpha$ ); e o poder ( $1-\beta$ ), que foram considerados tamanho de efeito “pequeno” ( $f^2 = .10$ ),  $\alpha = .05$ , e  $1-\beta = .80$ , conforme orientação de Cohen (1988).

Também foram considerados 4 grupos, determinados pela ANOVA Fatorial (2x2). O poder em nível “médio” foi estimado a partir da afirmação do autor de que, para a sociologia, o que é entendido como “pequeno” é avaliado como “médio” pela psicologia. Para os propósitos desta pesquisa, o tamanho de efeito foi definido como médio. Para o tamanho do efeito proposto, o tamanho de amostra estipulado para o estudo foi suficientemente apropriado ( $N > 68$ ) para as análises de regressão linear. Já para a análise de variância, a amostra apresentou 7 casos a menos que o valor apurado no G\*Power ( $173 < 180$ ).

Entende-se, portanto, que a amostra de 173 participantes estava adequada ao estudo. Não foram identificados *outliers* (0%) pela utilização do método da distância de Mahalanobis. Ou seja, esses casos não superaram os 5% da amostra total, o que possibilitou as análises propostas (Hair; Black; Babin; Anderson, 2010; Tabachnick; Fidell, 2012).

A Tabela 1 apresenta a caracterização da amostra.

Tabela 1: Caracterização da amostra do Estudo

Variáveis	<i>n</i>	%
<b>Sexo</b>		
Masculino	125	72,25
Feminino	46	26,59
Outros	2	1,16
<b>Carreira</b>		
Polícia Civil do DF	155	89,6
Delegado de Polícia do DF	18	10,4
<b>Escolaridade</b>		
Pós-graduação	131	75,72
Ensino Superior	42	24,28

Fonte: Elaborado pelo autor.

A maior parte da amostra foi composta por pessoas do sexo masculino (72,25%), por policiais civis (89,6%) e por pessoas com pós-graduação (75,72%). A idade média ficou acima dos 45 anos ( $M = 45,85$ ;  $DP = 8,76$ ) e tempo de serviço médio, de 16 anos ( $M = 16,01$ ;  $DP = 8,85$ ). A população atual total, segundo PDP 2024/25, p. 8, é de 3750 cargos providos, conforme tabela:

Tabela 2: População Atual Total

Cargo	Cargos Autorizados	Cargos Ocupados	Percentual Ocupado
Agente de Polícia	5649	2116	37,46%
Agente Policial de Custódia	800	349	43,63%
Delegado de Polícia	600	395	65,83%
Escrivão de Polícia	1000	341	34,10,1%
Papiloscopista Policial	360	249	69,17%
Perito Criminal	400	221	55,25%
Perito Médico-Legista	160	79	49,38%
<b>TOTAL</b>	<b>8969</b>	<b>3750</b>	<b>41,81%</b>

Fonte: PDP 2024/25, p. 08.

### 4.3.3 Instrumento

O instrumento utilizado na pesquisa foi um questionário estruturado composto pela Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti), validada no contexto brasileiro por Ferreira et al. (2006). A escala é composta por 32 itens, distribuídos em quatro fatores principais: motivação para o desempenho, envolvimento, motivação com a organização do trabalho e motivação para realização e poder. Cada item foi avaliado por meio de uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico, elaborado na plataforma Google Forms e disponibilizado para os servidores da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF). A divulgação ocorreu pela rede intranet, garantindo ampla participação voluntária dos servidores.

O questionário foi dividido em três seções: a primeira abordou dados sociodemográficos (idade, sexo, tempo de serviço e cargo ocupado); a segunda incluiu a Escala Multi-Moti, responsável pela mensuração da motivação no trabalho; e a terceira seção trouxe uma declaração de consentimento para participação voluntária na pesquisa, assegurando o cumprimento dos princípios éticos.

A validade interna do instrumento foi avaliada por meio do alfa de Cronbach, cujos valores em estudos anteriores indicaram alta confiabilidade para os fatores da escala, com coeficientes superiores a 0,70 (Ferreira et al., 2006). Esses índices garantem a precisão da medida e sua adequação para a análise da motivação no contexto organizacional da PCDF.

#### 4.4 RESULTADOS

##### **4.4.1 Análise fatorial confirmatória**

A medida de Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) foi submetida a uma Análise Fatorial Confirmatória. A Tabela 3 demonstra as cargas fatoriais para a medida e-QVT.

Tabela 3: Cargas fatoriais da medida Multi-Moti

Variável latente	Indicador	Estimativa padronizada	Erro padrão	Valor z	Valor	95% Intervalo de Confiança	
						Limite inferior	Limite superior
Motivação para o desempenho	DES01	0,401	0,066	6,106	<.001	0,273	0,530
	DES02	0,501	0,051	9,877	<.001	0,402	0,601
	DES03	0,388	0,060	6,422	<.001	0,270	0,506
	DES04	0,658	0,043	15,136	<.001	0,573	0,743
	DES05	0,575	0,060	9,536	<.001	0,457	0,693
	DES06	0,454	0,068	6,664	<.001	0,321	0,588
	DES07	0,142	0,080	1,773	0,076	0,015	0,300
Envolvimento	ENVOL01	0,675	0,047	14,411	<.001	0,583	0,767
	ENVOL02	0,556	0,056	9,944	<.001	0,665	0,446
	ENVOL03	0,719	0,042	17,092	<.001	0,636	0,801
	ENVOL04	0,666	0,051	13,148	<.001	0,567	0,765
	ENVOL05	0,209	0,066	3,180	0,001	0,080	0,338
	ENVOL06	0,799	0,035	22,812	<.001	0,730	0,867
	ENVOL07	0,449	0,072	6,211	<.001	0,307	0,590
Motivação com a organização do trabalho	DRGT01	0,596	0,057	10,412	<.001	0,484	0,709
	DRGT02	0,893	0,038	23,517	<.001	0,819	0,968
	DRGT03	0,410	0,070	5,834	<.001	0,273	0,548
	DRGT04	0,647	0,058	11,147	<.001	0,533	0,761
	DRGT05	0,489	0,069	7,113	<.001	0,355	0,624
	DRGT06	0,658	0,058	11,313	<.001	0,544	0,772
	DRGT07	0,630	0,052	12,216	<.001	0,529	0,731
	DRGT08	0,508	0,067	7,608	<.001	0,377	0,639
Motivação de realização e poder	REAP01	0,625	0,079	7,916	<.001	0,470	0,780
	REAP02	0,486	0,063	7,684	<.001	0,362	0,609
	REAP03	0,657	0,055	11,874	<.001	0,549	0,766
	REAP04	0,771	0,044	17,557	<.001	0,685	0,857
	REAP05	0,557	0,063	8,855	<.001	0,434	0,680
	REAP06	0,569	0,056	10,157	<.001	0,459	0,679
	REAP07	0,855	0,039	22,050	<.001	0,779	0,932

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa estrutura fatorial não apresentou índices de ajuste adequados ( $\chi^2 = 1164,573$  (371);  $\chi^2/gf = 3,139$ ; RMSEA = 0,113 (95% IC 0,105 – 0,120); SRMR = 0,138; TLI = 0,627; CFI = 0,659). Não há suporte para considerar plausível essa estrutura fatorial. Ao analisar o artigo original (Ferreira et al., 2006), foram identificadas premissas que podem comprometer a estrutura. Primeiramente, a escala foi considerada adequada com apenas 49,021% da variância dos resultados, enquanto a literatura recomenda 60%, no mínimo (Field, 2020).

Em segundo, utilizou uma análise fatorial de componentes principais, com rotação *varimax*, a qual considera a independência de cada fator da medida. A justificativa dos autores parte do princípio de que, pela medida comportar teorias de motivação distintas, a rotação ortogonal *varimax* seja mais adequada. Contudo, ao discutir motivação no trabalho, devemos investigar aspectos semelhantes e interdependentes de motivação, ao entender que motivação é um constructo em si. Portanto, a fim de proceder com as análises, foram analisadas as estruturas

fatoriais da medida, considerando cada fator como uma medida em si. Esses resultados serão apresentados, bem como as evidências de validade interna.

A Tabela 4 demonstra as cargas fatoriais para a medida de Motivação com a organização do trabalho.

Tabela 4: Cargas fatoriais da medida de Motivação com a organização do trabalho

Variável latente	Indicador	Estimativa padronizada	Erro padrão	Valor z	p valor	95% Intervalo de Confiança	
						Limite inferior	Limite superior
Motivação para Organização e Trabalho	ORGT01	0.610	0.054	11.222	< .001	0.504	0.717
	ORGT02	0.679	0.044	15.313	< .001	0.592	0.766
	ORGT03	0.631	0.053	11.972	< .001	0.527	0.734
	ORGT04	0.324	0.071	4.597	< .001	0.186	0.462
	ORGT05	0.669	0.054	12.348	< .001	0.563	0.775
	ORGT06	0.572	0.065	8.858	< .001	0.446	0.699
	ORGT07	0.800	0.034	23.490	< .001	0.733	0.867
	ORGT08	0.747	0.049	15.200	< .001	0.651	0.843

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa estrutura fatorial apresentou índices de ajuste adequados (RMSEA = 0,103 (95% IC 0,072 – 0,135); SRMR = 0,086; TLI = 0,955; CFI = 0,968). Para o estimador RDWLS, o qui-quadrado não foi calculado. Portanto, a plausibilidade do modelo foi verificada a partir dos demais índices de ajuste. Os índices de ajuste mostraram-se adequados, com exceção do RMSEA.

O RMSEA é sensível a amostras pequenas e modelos menores, com poucas variáveis, pois a quantidade de graus de liberdade é menor. Ambas são características desse estudo (Kline, 2016, p. 276).

Quando os valores de corte são usados para avaliar o ajuste dos modelos adequadamente especificados com graus de liberdade pequeno e tamanho de amostra pequeno, o RMSEA muitas vezes indica falsamente um modelo de ajuste ruim. Recomenda-se não calcular o RMSEA para modelos com graus de liberdade pequenos, especialmente aqueles com tamanhos de amostra pequenos, mas sim estimar parâmetros que não foram originalmente especificados no modelo (Kenny; Kaniskan; Mccoach, 2014).

Ao comparar o desempenho do SRMR com o RMSEA, o SRMR produziu testes mais precisos de ajuste próximo e intervalos de confiança em quase todas as condições testadas. Além disso, em comparação com o RMSEA, o SRMR mostra maior poder de rejeitar modelos não ajustados, especialmente em amostras pequenas (ou seja,  $N \leq 200$ ). Portanto, o grau de desajuste de um modelo de análise fatorial ordinal pode ser avaliado com segurança usando o

SRMR (Shi; Maydeu-Olivares; Rosseel, 2020). Portanto, considerando que as cargas fatoriais foram significativas e o SRMR está adequado, demonstra-se a plausibilidade do modelo.

Por fim, a medida apresentou ótimos índices de confiabilidade interna, com valores acima de 0,7 ( $\alpha = 0,778$ ;  $\omega = 0,816$ ).

A Tabela 5 demonstra as cargas fatoriais para a medida de Motivação para o desempenho.

Tabela 5: Cargas fatoriais da medida de Motivação para o desempenho

Variável latente	Indicador	Estimativa padronizada	Erro padrão	Valor z	p valor	95% Intervalo de Confiança	
						Limite inferior	Limite superior
Motivação para o Desempenho	DES01	0.290	0.071	4.073	< .001	0.151	0.430
	DES02	0.678	0.075	8.991	< .001	0.530	0.826
	DES03	0.220	0.075	2.927	0.003	0.073	0.367
	DES04	0.971	0.094	10.320	< .001	0.786	1.155
	DES05	0.219	0.073	2.983	0.003	0.075	0.363

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa estrutura fatorial apresentou índices de ajuste adequados (RMSEA = 0,052 (95% IC 0,000 – 0,126); SRMR = 0,050; TLI = 0,985; CFI = 0,993). Para o estimador RDWLS, o qui-quadrado não foi calculado. Portanto, a plausibilidade do modelo foi verificada a partir dos demais índices de ajuste. Os índices de ajuste mostraram-se adequados.

Contudo, rejeita-se a medida por falta de confiabilidade interna da medida, com valores menores que 0,7 ( $\alpha = 0,530$ ;  $\omega = 0,566$ ).

A Tabela 6 demonstra as cargas fatoriais para a medida de Motivação para a realização e poder.

Tabela 6: Cargas fatoriais da medida de Motivação para a realização e poder

Variável latente	Indicador	Estimativa padronizada	Erro padrão	Valor z	p valor	95% Intervalo de Confiança	
						Limite inferior	Limite superior
Motivação de Realização e Poder	REAP01	0.606	0.079	7.681	< .001	0.451	0.761
	REAP02	0.602	0.057	10.589	< .001	0.490	0.713
	REAP03	0.743	0.049	15.069	< .001	0.646	0.839
	REAP04	0.837	0.042	19.843	< .001	0.755	0.920
	REAP05	0.538	0.063	8.610	< .001	0.416	0.661
	REAP06	0.577	0.059	9.717	< .001	0.461	0.694
	REAP07	0.636	0.058	10.880	< .001	0.521	0.751

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa estrutura fatorial apresentou índices de ajuste adequados (RMSEA = 0,080 (95% IC 0,038 – 0,121); SRMR = 0,072; TLI = 0,973; CFI = 0,982). Para o estimador RDWLS, o qui-quadrado não foi calculado. Portanto, a plausibilidade do modelo foi verificada a partir dos demais índices de ajuste. Os índices de ajuste mostraram-se adequados.

Por fim, a medida apresentou ótimos índices de confiabilidade interna, com valores acima de 0,7 ( $\alpha = 0,768$ ;  $\omega = 0,807$ ).

A Tabela 7 demonstra as cargas fatoriais para a medida de Envolvimento.

Tabela 7: Cargas fatoriais da medida de Envolvimento

Variável latente	Indicador	Estimativa padronizada	Erro padrão	Valor z	p valor	95% Intervalo de Confiança	
						Limite inferior	Limite superior
Envolvimento	ENVOL01	0.627	0.052	12.003	< .001	0.524	0.729
	ENVOL03	0.652	0.048	13.700	< .001	0.558	0.745
	ENVOL04	0.690	0.055	12.510	< .001	0.582	0.798
	ENVOL06	0.830	0.041	20.185	< .001	0.749	0.911
	ENVOL02_invert	0.610	0.052	11.687	< .001	0.507	0.712
	ENVOL05_invert	-0.201	0.074	-2.705	0.007	-0.347	-0.055
	ENVOL07_invert	-0.283	0.083	-3.405	< .001	-0.447	-0.120

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa estrutura fatorial apresentou índices de ajuste adequados (RMSEA = 0,086 (95% IC 0,046 – 0,126); SRMR = 0,079; TLI = 0,961; CFI = 0,974). Para o estimador RDWLS, o qui-quadrado não foi calculado. Portanto, a plausibilidade do modelo foi verificada a partir dos demais índices de ajuste. Os índices de ajuste mostraram-se adequados, com exceção do RMSEA. Contudo, rejeita-se a medida por falta de confiabilidade interna da medida, com valores menores que 0,7 ( $\alpha = 0,572$ ;  $\omega = 0,584$ ).

A partir das AFCs apresentadas, os testes de hipótese ocorrerão com as medidas de motivação para organização e trabalho e motivação para realização e poder.

#### 4.4.2 Estatística descritiva

A Tabela 8 apresenta os resultados – referentes à estatística descritiva – da medida e-QVT por grupos.

Tabela 8: Estatística descritiva

	Válidos	Missings	Média	Desvio padrão	Shapiro-Wilk	Valor p de Shapiro-Wilk	Mínimo	Máximo
<b>Organização e Trabalho</b>	<b>173</b>	<b>0</b>	<b>2.667</b>	<b>0.736</b>	<b>0.993</b>	<b>0.563</b>	<b>1.000</b>	<b>4.750</b>
ORGT01	173	0	3.249	1.095	0.845	< .001	1.000	5.000
ORGT02	173	0	3.272	1.253	0.892	< .001	1.000	5.000
ORGT03	173	0	1.821	0.981	0.782	< .001	1.000	5.000
ORGT04	173	0	3.514	1.358	0.846	< .001	1.000	5.000
ORGT05	173	0	1.676	0.982	0.708	< .001	1.000	5.000
ORGT06	173	0	3.509	1.274	0.849	< .001	1.000	5.000
ORGT07	173	0	2.416	1.239	0.876	< .001	1.000	5.000
ORGT08	173	0	1.861	1.168	0.736	< .001	1.000	5.000
<b>Realização e Poder</b>	<b>173</b>	<b>0</b>	<b>3.853</b>	<b>0.741</b>	<b>0.946</b>	<b>&lt; .001</b>	<b>1.290</b>	<b>5.000</b>
REAP01	173	0	4.584	0.800	0.577	< .001	1.000	5.000
REAP02	173	0	3.601	1.175	0.880	< .001	1.000	5.000
REAP03	173	0	3.942	1.150	0.793	< .001	1.000	5.000
REAP04	173	0	3.884	1.130	0.823	< .001	1.000	5.000
REAP05	173	0	3.925	1.220	0.800	< .001	1.000	5.000
REAP06	172	1	2.866	1.439	0.875	< .001	1.000	5.000
REAP07	172	1	4.163	0.990	0.756	< .001	1.000	5.000

Nota: em negrito, a variável latente calculada a partir das médias dos itens que a compõem.

Fonte: elaborado pelo autor

A motivação para organização e trabalho apresentou média muito baixa ( $M = 2,667$ ;  $DP = 0,736$ ). Já a média da motivação para realização e poder apresentou média considerada próxima de alta ( $M = 3,853$ ;  $DP = 0,741$ ). A descrição dos itens está detalhada no Anexo V.

#### 4.4.3 Regressão linear múltipla

A Tabela 9 reporta os coeficientes de regressão múltipla das Hipóteses 1 e 2 do estudo. As análises foram realizadas utilizando-se o método de entrada (Field, 2020) e *bootstrapping* dos dados (5000 reamostragens; 95% IC BCa), ocorrendo a interpretação da análise de significância pelos intervalos de confiança.

Tabela 9: Coeficiente de regressão para a hipótese 1 e 2 na escala motivação para organização e trabalho

Model	Coeficiente padronizado ( $\beta$ )	Erro Padrão	95% IC BCa		
			<i>p</i>	<i>Limite inferior</i>	<i>Limite superior</i>
M <sub>0</sub> (Intercept)	2.670	0.057	< .001	2.557	2.783
M <sub>1</sub> (Intercept)	2.177	0.415	< .001	1.340	2.984
IDADE	0.264	0.012	0.061	-0.001	0.048
TEMPO	-0.431	0.011	0.003	-0.059	-0.013

Fonte: Elaborado pelo autor.

O teste de hipótese apresentou resultados estatisticamente significativos para tempo de serviço, apenas [ $F(2,168) = 6,042$ ,  $p = 0,003$ , 95% IC [-0,059 – -0,013];  $R^2_{ajustado} = 0,056$ ; Durbin Watson = 1,975; VIF = 3,175]. Ou seja, nesta amostra, o tempo de serviço explica a motivação para organização e trabalho. Contudo, em relação contrária. Ou seja: quanto menor o tempo de serviço, maior a motivação para organização e trabalho. Rejeita-se as hipóteses 1 e 2 em relação à motivação para a organização e trabalho.

Os resultados da regressão linear múltipla indicaram que o tempo de serviço apresentou uma relação estatisticamente significativa e negativa com a motivação para organização e trabalho, sugerindo que servidores com mais tempo na corporação tendem a apresentar menor motivação nesse aspecto. Esse achado contraria a hipótese inicial de que o tempo de serviço estaria positivamente relacionado à motivação, indicando que, ao longo dos anos, fatores como burocracia organizacional, falta de reconhecimento e estagnação na carreira podem contribuir para a diminuição do engajamento profissional (Bergue, 2019; Takahashi; Lemos; Silva, 2015).

A literatura sobre motivação no setor público sugere que a motivação dos servidores pode ser influenciada tanto por fatores internos, como valores e comprometimento com a missão institucional, quanto por fatores externos, como reconhecimento e oportunidades de crescimento (Perry; Wise, 1990). No entanto, quando há limitações estruturais que dificultam a progressão na carreira e o desenvolvimento profissional, a tendência é que a motivação diminua ao longo do tempo (Lima; Bueno; Santos, 2014). No contexto da segurança pública, a falta de perspectivas de ascensão pode gerar frustração entre os servidores, reduzindo sua motivação para se engajar nas atividades organizacionais e impactando a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Fontenele, 2019).

Esse resultado reforça a necessidade de políticas institucionais voltadas para a valorização e retenção dos servidores, garantindo incentivos que promovam o engajamento ao longo da trajetória profissional. Estratégias como reconhecimento institucional, programas de desenvolvimento e revisão das estruturas de progressão na carreira podem ser fundamentais

para reverter essa tendência e fortalecer o comprometimento dos servidores da PCDF com a organização e seu papel social (Klein; Mascarenhas, 2016).

A Tabela 10 reporta os coeficientes de regressão múltipla das Hipóteses 1 e 2 do estudo. As análises foram realizadas utilizando-se o método de entrada (Field, 2020) e *bootstrapping* dos dados (5000 reamostragens; 95% IC BCa), ocorrendo a interpretação da análise de significância pelos intervalos de confiança.

Tabela 10: Coeficiente de regressão para a hipótese 1 e 2 na escala motivação para realização e poder

Modelo	Coeficiente padronizado ( $\beta$ )	Erro Padrão	<i>p</i>	95% IC BCa	
				<i>Limite inferior</i>	<i>Limite superior</i>
M <sub>0</sub> (Intercept)	3.847	0.056	< .001	3.730	3.949
M <sub>1</sub> (Intercept)	2.902	0.489	< .001	2.033	3.926
IDADE	0.029	0.016	0.094	-0.006	0.056
TEMPO	-0.024	0.016	0.158	-0.051	0.011

Fonte: Elaborado pelo autor.

O teste de hipótese não apresentou resultados estatisticamente significativos [F(2,168) = 3,039,  $p = 0,051$ ; R<sup>2</sup>ajustado = 0,023; Durbin Watson = 1,856; VIF = 3,175]. Ou seja, nesta amostra, a idade e o tempo de serviço não explicam o envolvimento no trabalho. Rejeita-se as hipóteses 1 e 2 em relação à motivação para a realização e poder.

Os resultados da regressão linear múltipla para a motivação para realização e poder indicaram que nem a idade nem o tempo de serviço apresentaram relações estatisticamente significativas com essa variável. Dessa forma, as hipóteses 1 e 2 foram rejeitadas nesse contexto, sugerindo que essas características individuais não são determinantes para a motivação voltada ao desejo de realização e influência dentro da organização.

A literatura sobre motivação no setor público indica que a motivação para realização e poder está mais associada a fatores internos, como aspirações pessoais e satisfação com desafios, do que a características demográficas como idade e tempo de serviço (Perry; Wise, 1990). Segundo Herzberg (1959), elementos como crescimento profissional e autonomia são determinantes para a motivação de realização, sendo pouco afetados por fatores temporais ou pela experiência acumulada na função. No caso específico da segurança pública, pesquisas indicam que a motivação para ascensão e reconhecimento está fortemente ligada à estrutura de incentivos da organização, como oportunidades de promoção e valorização do desempenho (Moore et al., 2017).

A ausência de uma relação estatisticamente significativa entre tempo de serviço e motivação para realização e poder pode ser explicada pela estrutura hierárquica rígida da PCDF, que impõe desafios para a progressão funcional e pode limitar o impacto da experiência no desenvolvimento da motivação para crescimento profissional (Lima; Bueno; Santos, 2014). Além disso, fatores contextuais, como a percepção de justiça organizacional e a oferta de treinamentos e desenvolvimento de competências, podem desempenhar um papel mais relevante do que o tempo de serviço na motivação para realização e poder (Fontenele, 2019).

Esses achados reforçam a necessidade de políticas institucionais que estimulem a motivação dos servidores, não apenas por meio da progressão na carreira, mas também por meio do reconhecimento do desempenho e da ampliação das oportunidades de desenvolvimento profissional. Programas de capacitação contínua, critérios de promoção mais transparentes e um ambiente organizacional que valorize a inovação e a liderança podem contribuir para fortalecer a motivação para realização e poder dentro da PCDF, garantindo maior engajamento dos servidores e melhor desempenho institucional (Klein; Mascarenhas, 2016).

#### 4.4.4 Análise de variância fatorial (ANOVA Fatorial)

Utilizou-se a Anova Fatorial para realizar os testes das hipóteses 3 e 4 do estudo. A Tabela 11 demonstra os resultados.

Tabela 11: ANOVA Fatorial de Motivação para organização e trabalho

Casos	Soma dos Quadrados	<i>gl</i>	Quadrado médio	F	<i>p</i>	$\eta^2$
SEXO	0.141	1	0.141	0.272	0.603	0.002
CARREIRA	1.633	1	1.633	3.144	0.078	0.018
SEXO*CARREIRA	0.837	1	0.837	1.611	0.206	0.009
Resíduos	86.725	167	0.519			

Nota. Tipo III Soma dos Quadrados

Nota. Tipo III Soma dos Quadrados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados da ANOVA Fatorial não demonstraram que houve um efeito estatisticamente significativo para sexo, carreira ou para a interação entre as variáveis. Nota-se também que os tamanhos de efeito são pequenos.

A medida de motivação para organização e trabalho não apresenta normalidade dos dados. O Teste de Levene demonstrou que os grupos apresentavam homogeneidade das

variâncias (Levene (3,167) = 0,110,  $p = 0,954$ ). Desta forma, as análises *post hoc* consideraram a correção de Bonferroni.

A Tabela 12 demonstra os resultados para a comparação entre sexo e carreira.

Tabela 12: Comparações no Teste Post Hoc para sexo \* carreira

		95% Intervalo de Confiança				$g^l$	t	$p_{bonf}$
		Diferença média	Inferior	Superior	Erro padrão			
Feminino Delegado de Polícia do DF	Masculino Delegado de Polícia do DF	-0.359	-1.372	0.653	0.379	167	-0.948	1.000
	Feminino Polícia Civil do DF	0.101	-0.810	1.013	0.341	167	0.296	1.000
	Masculino Polícia Civil do DF	0.251	-0.628	1.131	0.329	167	0.763	1.000
Masculino Delegado de Polícia do DF	Feminino Polícia Civil do DF	0.461	-0.152	1.073	0.229	167	2.008	0.278
	Masculino Polícia Civil do DF	<b>0.611</b>	<b>0.047</b>	<b>1.174</b>	<b>0.211</b>	<b>167</b>	<b>2.892</b>	<b>0.026*</b>
Feminino Polícia Civil do DF	Masculino Polícia Civil do DF	0.150	-0.201	0.501	0.132	167	1.141	1.000

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados demonstram que delegados do sexo masculino apresentam níveis mais elevados da motivação com a organização do trabalho do que policiais civis do sexo masculino ( $\Delta M = 0,611$ , Cohen's  $d = -0,847$ ,  $p_{bonf} = 0,026$ ).

Considerando a disparidade do tamanho entre grupos, adotou-se o teste de Games Howell para verificar a diferença de motivação para sexo e carreira. O resultado foi estatisticamente significativo para carreira ( $\Delta M = 0,471$ ,  $ptukey = 0,024$ ). Ou seja, delegados ( $M = 3,086$ ;  $DP = 0,781$ ) expressam maior motivação com a organização do trabalho do que policiais civis ( $M = 2,618$ ;  $DP = 0,717$ ). Mais especificamente, os dados obtidos indicaram que os delegados do sexo masculino quando comparados com a carreira de policial civil apresentam percepção mais favorável com relação aos seguintes aspectos:

- a) a PCDF tem condições de trabalho satisfatórias;
- b) sentem-se realizados com as funções que desempenham;
- c) sentem-se satisfeitos com a remuneração;
- d) percebem que o *feedback* que recebem no trabalho contribui como fator motivacional;
- e) que todos os funcionários participam no processo de decisão;
- f) que trabalham em um ambiente de cooperação entre os colegas;
- g) que a organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.

Os resultados da ANOVA Fatorial indicaram que não houve diferenças estatisticamente significativas na motivação para organização e trabalho em relação ao sexo ou à carreira dos servidores da PCDF. No entanto, ao aplicar testes *post hoc*, verificou-se que os delegados de polícia do sexo masculino apresentaram níveis significativamente mais altos de motivação para organização e trabalho do que os policiais civis do sexo masculino. Além disso, o teste de Games-Howell revelou que delegados, de maneira geral, expressaram maior motivação para organização e trabalho em comparação com os policiais civis.

A literatura sobre motivação no setor público sugere que fatores como autonomia, poder de decisão e reconhecimento institucional estão diretamente relacionados à motivação organizacional (Perry; Wise, 1990). Como os delegados ocupam posições de maior autoridade dentro da estrutura da PCDF, é possível que sua motivação esteja associada a esses fatores, além das maiores oportunidades de ascensão profissional e diferenciação salarial em relação aos policiais civis (Marinho, 2023). Essa diferença pode estar alinhada à Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci (2000), que aponta que indivíduos em funções que proporcionam maior autonomia e senso de propósito tendem a apresentar níveis mais elevados de motivação intrínseca.

A ausência de diferenças estatísticas significativas entre homens e mulheres pode indicar que ambos os sexos vivenciam a motivação de forma semelhante no ambiente da PCDF. No entanto, estudos indicam que mulheres em organizações hierárquicas e tradicionalmente masculinas podem enfrentar desafios adicionais para progressão na carreira, o que pode impactar sua percepção de motivação a longo prazo (Eagly; Karau, 2002). No contexto policial, a literatura sugere que a falta de representatividade feminina em cargos de liderança e as dificuldades de ascensão podem influenciar a motivação das mulheres para organização e trabalho (Silva; Lima, 2020).

Os achados reforçam a necessidade de políticas institucionais que promovam a equidade na motivação organizacional entre os diferentes cargos dentro da PCDF. Estratégias como ampliação das oportunidades de crescimento para policiais civis, reconhecimento formal do desempenho e medidas que incentivem maior diversidade na ocupação de cargos de liderança podem contribuir para a redução das disparidades na motivação organizacional. Dessa forma, a implementação de ações voltadas para o engajamento de todos os servidores pode fortalecer a cultura organizacional e aumentar a satisfação e o desempenho dos profissionais da PCDF (Klein; Mascarenhas, 2016). A Tabela 13 demonstra os resultados da Anova Fatorial em relação a realização e poder.

Tabela 13: ANOVA Fatorial – Motivação para realização e poder

Casos	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado médio	F	p	$\eta^2$
SEXO	0.206	1	0.206	0.390	0.533	0.002
CARREIRA	0.905	1	0.905	1.711	0.193	0.010
SEXO*CARREIRA	0.056	1	0.056	0.106	0.745	$6.277 \times 10^{-4}$
Resíduos	88.329	167	0.529			

Nota. Tipo III Soma dos Quadrados

Nota. Tipo III Soma dos Quadrados

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados da ANOVA Fatorial não demonstraram que houve um efeito estatisticamente significativo para sexo, carreira ou para a interação entre as variáveis. Nota-se também que os tamanhos de efeito são pequenos. Os testes *post hoc* também não apresentaram diferença entre grupos.

Os resultados da ANOVA Fatorial para motivação de realização e poder não apresentaram efeitos estatisticamente significativos para sexo, carreira ou para a interação entre estas variáveis, com tamanhos de efeito pequenos. Estes achados sugerem que a motivação para realização e poder é experimentada de maneira semelhante entre servidores da PCDF, independentemente do sexo ou carreira.

A motivação para realização e poder está fundamentada na Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland (1961), que propõe que indivíduos são movidos por necessidades de realização (busca por excelência e conquistas), poder (influência sobre outros) e afiliação (estabelecimento de relacionamentos). No contexto organizacional, estas necessidades manifestam-se de forma distinta, mas podem ser igualmente presentes em diferentes grupos profissionais (Robbins; Judge, 2019).

A ausência de diferenças significativas entre delegados e policiais civis quanto à motivação para realização e poder contrasta com os resultados encontrados para a motivação com a organização do trabalho. Este padrão sugere que, embora a estrutura organizacional possa influenciar aspectos relacionados a organização do trabalho, ela não necessariamente impacta nas aspirações individuais por conquistas e influência (Bergue, 2019). Conforme explicam Klein e Mascarenhas (2016), servidores públicos de diferentes níveis hierárquicos podem apresentar níveis semelhantes de motivação para realização quando compartilham valores de serviço público e comprometimento com a missão institucional.

Ferreira et al. (2006), ao desenvolverem a Escala Multi-Moti, identificaram que a dimensão de realização e poder está mais relacionada a características pessoais e valores

individuais do que a fatores estruturais da organização. Esta observação é consistente com os resultados encontrados na PCDF, onde as diferenças estruturais entre carreiras não se traduziram em disparidades na motivação para realização e poder.

De acordo com a perspectiva da Public Service Motivation (PSM), proposta por Perry e Wise (1990), servidores públicos são frequentemente motivados por um desejo intrínseco de servir e contribuir para o bem comum, o que pode transcender diferenças de gênero e posição hierárquica. No contexto policial, Souza e Santos (2021) observaram que a motivação para realização pode estar mais associada ao propósito da função policial e ao sentido de missão do que às diferenças entre cargos ou gênero.

Em termos práticos, estes resultados sugerem que políticas de gestão de pessoas na PCDF, voltadas ao desenvolvimento de competências e reconhecimento de realizações, podem ser implementadas de forma mais uniforme entre as diferentes carreiras, uma vez que as necessidades de realização e poder parecem estar distribuídas de maneira homogênea entre os servidores (Trierweiler et al., 2020). Ao mesmo tempo, é importante considerar que, embora não existam diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, a motivação individual para realização e poder pode variar consideravelmente dentro de cada grupo, demandando atenção às necessidades específicas de desenvolvimento profissional de cada servidor (Fontenele, 2019).

Os resultados também sugerem que, para fortalecer a motivação para realização e poder, a PCDF poderia beneficiar-se de programas de desenvolvimento de liderança e aprimoramento profissional que atendam tanto delegados quanto policiais civis, independentemente do gênero, proporcionando oportunidades equitativas para o crescimento e reconhecimento profissional (Santos; Gomes, 2021).

#### 4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os níveis de motivação no trabalho dos servidores da Polícia Civil do Distrito Federal, considerando os diferentes cargos e carreiras existentes na instituição. Os resultados obtidos podem ser interpretados à luz das teorias motivacionais apresentadas no Artigo I, oferecendo uma compreensão mais aprofundada dos fatores que influenciam o engajamento dos profissionais da PCDF.

A relação negativa encontrada entre tempo de serviço e motivação para organização e trabalho alinha-se com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), que distingue entre fatores higiênicos e motivacionais. Os servidores com mais tempo na instituição podem estar experimentando uma diminuição dos fatores motivacionais, como reconhecimento e

oportunidades de crescimento, permanecendo apenas os fatores higiênicos (remuneração, estabilidade) que, segundo Herzberg, são insuficientes para gerar motivação positiva. Este resultado também encontra respaldo na Teoria ERC de Alderfer (1972), sugerindo uma possível frustração nas necessidades de crescimento, levando a uma regressão para necessidades mais básicas ao longo do tempo.

A diferença significativa na motivação entre delegados e policiais civis do sexo masculino pode ser compreendida à luz da Teoria da Expectativa de Vroom (1964). Os delegados, ocupando posições de maior poder decisório e autonomia, possivelmente percebem uma conexão mais clara entre seu desempenho e os resultados (instrumentalidade), além de atribuírem maior valor às recompensas disponíveis (valência), resultando em níveis mais elevados de motivação. Esse achado também reflete os princípios da Teoria da Equidade de Adams (1963), uma vez que as disparidades percebidas entre contribuições e recompensas entre os diferentes cargos podem influenciar a motivação dos policiais civis.

A ausência de diferenças significativas na motivação para realização e poder entre os diferentes cargos e gêneros corrobora com a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland (1961). Esta teoria sugere que as necessidades de realização, poder e afiliação são distribuídas entre os indivíduos independentemente de suas posições hierárquicas ou características demográficas. Este resultado indica que o desejo de conquista e influência é uma característica compartilhada entre os servidores da PCDF, independentemente do cargo ocupado.

Os resultados também dialogam com o conceito de Public Service Motivation (PSM) proposto por Perry e Wise (1990), que sugere que servidores públicos são frequentemente motivados por um desejo intrínseco de servir e contribuir para o bem comum. A alta média obtida na dimensão de motivação para realização e poder ( $M = 3,853$ ) demonstra que, apesar das diferenças organizacionais, os servidores da PCDF compartilham valores intrínsecos relacionados ao serviço público e à missão institucional.

Considerando a Teoria da Definição de Metas de Locke (1968), os resultados sugerem que a PCDF poderia beneficiar-se da implementação de metas mais específicas e desafiadoras, especialmente para servidores com maior tempo de serviço, como forma de reacender sua motivação. A clareza de objetivos e o *feedback* constante poderiam fortalecer o engajamento e o compromisso dos servidores com a instituição ao longo de suas carreiras.

As implicações práticas destes resultados, quando analisadas sob a ótica da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954), indicam a necessidade de políticas que atendam às necessidades de estima e autorrealização dos servidores, especialmente aqueles com

maior tempo de serviço. Programas de reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e maior autonomia poderiam contribuir para satisfazer essas necessidades de ordem superior.

Para mitigar as disparidades motivacionais entre cargos, as abordagens contemporâneas de carreira discutidas no Artigo I, como a carreira proteana (HALL, 1996) e a carreira sem fronteiras (Defillippi; Arthur, 1994), oferecem *insights* valiosos. A implementação de um sistema de carreira mais integrado, que valorize a adaptabilidade e o desenvolvimento contínuo, poderia proporcionar maior equidade e satisfação entre os diferentes grupos de servidores.

Em síntese, esta pesquisa contribui para a compreensão da motivação no trabalho no contexto da segurança pública, demonstrando como as teorias motivacionais clássicas e contemporâneas podem ser aplicadas para interpretar e aprimorar as práticas de gestão de pessoas na PCDF.

Os resultados obtidos ressaltam a relevância de considerar tanto os aspectos intrínsecos quanto os extrínsecos da motivação, corroborando com os achados das pesquisas realizadas pelo FBSP em 2014 e 2021. Em particular, destacam-se as respostas referentes ao item 29 do questionário da pesquisa de campo, nas quais 79% dos participantes expressam insatisfação com a atual estrutura de carreira na PCDF. Nesse contexto, é fundamental considerar as particularidades dos diversos grupos ocupacionais dentro da instituição, a fim de desenvolver estratégias mais eficazes para o engajamento e a retenção de talentos no serviço público da PCDF. Isso deve ser feito levando em conta, ainda, a discrepância entre a quantidade de cargos vagos e não preenchidos na carreira da Polícia Civil do DF quando comparado aos cargos da carreira de Delegados e Peritos.

Assim, este estudo apresenta contribuições significativas para a modernização de políticas e práticas de gestão de pessoas na organização pesquisada, porém, possui limites dentro dos quais precisa ser compreendido.

Trata-se de um estudo de caso e, portanto, os resultados aqui reportados e discutidos à luz da literatura examinada não podem ser generalizados para outros contextos organizacionais.

A partir dos resultados da pesquisa em tela, surgem questões que merecem uma análise mais detalhada e que podem direcionar uma agenda de investigação acadêmica bastante relevante. Primeiramente, é importante questionar se a permanência de servidores mais experientes na instituição está ligada aos recentes ajustes nos fatores previdenciários. Essa questão abre espaço para investigar como as mudanças nas políticas de aposentadoria influenciam na decisão dos servidores de continuar ou não no serviço público.

Além disso, a análise das novas regras de aposentadoria para policiais civis fornece indícios da formulação da hipótese de que essas reformas podem ter contribuído para o

surgimento de uma nova classe de servidores, que foram chamados de "burocratas proteanos", um conceito introduzido por Hall (1996).

Por último, deve-se considerar se a reestruturação dos cargos em uma carreira única na Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), através de um concurso único, pode motivar uma maior permanência entre servidores mais novos na instituição, de forma a diminuir a rotatividade e completar os quadros funcionais. Nesse contexto, surge a dúvida sobre a eficácia dessa estratégia para reter talentos dentro da organização, uma vez que o Fórum Brasileiro de Segurança Pública, conforme demonstrado na pesquisa, em duas oportunidades, apontou que é um desejo dos servidores das carreiras policiais a organização da estrutura em carreira única. Essa reestruturação sugerida representaria uma inovação disruptiva capaz de mudar a dinâmica interna das instituições e melhorar a gestão de recursos humanos, alinhando-se às novas demandas do cenário organizacional?

Essas questões, embora já estejam em um estágio avançado, delineiam uma agenda de pesquisa que busca investigar de forma aprofundada os fatores que influenciam as decisões de carreira e a dinâmica organizacional dentro da PCDF, além de explorar os efeitos de políticas públicas e estratégias institucionais na formação e manutenção de uma força de trabalho qualificada e comprometida.

## REFERÊNCIAS

- ASPAROUHOV, Tihomir; MUTHÉN, Bengt. Simple second order chi-square correction. In: MPLUS TECHNICAL APPENDIX. [S. l.: s. n.], 2010. p. 1–8.
- BERGUE, S. T. Gestão de Pessoas no Setor Público: Temas Contemporâneos. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2019.
- BERGUE, S. T. Gestão de Pessoas: Liderança e Competências para o Setor Público. Brasília: Enap, 2019.
- BERLATO, H. et al. Motivação e desempenho no setor público: um estudo sobre a administração pública brasileira. *Revista de Administração Pública*, v. 53, n. 1, p. 145-166, 2019.
- BROWN, Timothy A. *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, Second Edition. 2nd Edition. New York: The Guilford Press, 2015.
- EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, v. 109, n. 3, p. 573-598, 2002.
- FERREIRA, A.; DIOGO, C.; FERREIRA, M.; VALENTE, A. C. Construção e validação de uma Escala Multi-Factorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 12, n. 2, p. 187-198, 2006.

- FERREIRA, Aristides Isidoro et al. Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (mult-moti). *Comportamento organizacional e gestão*, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 187–198, 2006. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.12/4992>.
- FIELD, A. *Descobrimo a Estatística Usando o SPSS*. 5ª ed. Porto Alegre: Penso, 2020.
- FLICK, Uwe. *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Porto Alegre: Penso, 2012.
- FONTENELE, J. N. F. Motivação no Setor Público como Ferramenta Estratégica de Gestão: desafios e reflexões. *Revista Gestão & Políticas Públicas, USP*, v. 9, n. 2, 2019.
- HAIR, J. F. et al. *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2010.
- HERZBERG, F. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959.
- KENNY, David A.; KANISKAN, Burcu; MCCOACH, D. Betsy. The Performance of RMSEA in Models With Small Degrees of Freedom. <http://dx.doi.org/10.1177/0049124114543236>, [s. l.], v. 44, n. 3, p. 486–507, 2014. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0049124114543236>. Acesso em: 17 jan. 2025.
- KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, v. 50, p. 17-39, 2016.
- KLIN, Rex B. *Principles and practices of structural equation modelling*. 4th Editioned. New York: The Guilford Press, 2016.
- MARINHO, P. S. R. P. A possibilidade de implementação da carreira única na PCDF: uma análise sob a perspectiva do Utilitarismo e do Rawlsianismo. *Revista Contemporânea*, 2023.
- MCCLELLAND, D. C. *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand, 1961.
- MOORE, M. H. et al. *Recognizing Value in Policing: The Challenge of Measuring Police Performance*. Cambridge: Harvard University Press, 2017.
- MYUNG, In Jae. Tutorial on maximum likelihood estimation. *Journal of Mathematical Psychology*, [s. l.], v. 47, n. 1, p. 90–100, 2003.
- PERRY, J. L.; WISE, L. R. The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, v. 50, n. 3, p. 367-373, 1990.
- REVELLE, William; ZINBARG, Richard E. Coefficients alpha, beta, omega, and the glb: Comments on sijtsma. *Psychometrika*, [s. l.], v. 74, n. 1, 2009.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. *Comportamento Organizacional*. 18ª ed. São Paulo: Pearson, 2019.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000.

SANTOS, A. P.; GOMES, A. O. Desempenho de organizações policiais: revisão sistemática da literatura. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, v. 15, n. 1, p. 164-183, 2021.

SHI, Dexin; MAYDEU-OLIVARES, Alberto; ROSSEEL, Yves. Assessing Fit in Ordinal Factor Analysis Models: SRMR vs. RMSEA. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, [s. l.], v. 27, n. 1, p. 1–15, 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10705511.2019.1611434>. Acesso em: 17 jan. 2025.

SILVA, P. L.; LIMA, M. C. Desafios da mulher na polícia: uma análise sobre barreiras institucionais. *Revista Brasileira de Estudos de Segurança Pública*, v. 9, n. 2, p. 89-107, 2020.

SOUZA, G. E.; SANTOS, T. F. Motivação no trabalho policial: desafios e perspectivas. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, v. 15, n. 2, p. 112-131, 2021.

TABACHNICK, Barbara G.; FIDELL, Linda S. *Using Multivariate Statistics*. 6th Edition. [S. l.]: Pearson, 2012.

TAKAHASHI, A. R. W.; LEMOS, A. H. C.; SILVA, M. T. Gestão de pessoas no setor público: desafios e perspectivas. *Revista de Administração Pública*, v. 49, n. 1, p. 23-46, 2015.

TRIERWEILLER, A. C.; SILVA, R. L.; OLIVEIRA, D. A. Motivação e metas organizacionais. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 4, p. 512-530, 2020.

## ANEXOS

### ANEXO I: TERMO DE SOLICITAÇÃO DE APLICAÇÃO DE PESQUISA NA PCDF

#### Requerimento geral

#### A DIRETORA DA DIVISÃO DE ENSINO SUPERIOR - DESUP

Excelentíssima Diretora Valéria Raquel Pereira Martirena, Paulo Sergio Ramirez Penna Marinho, Agente de Polícia, atualmente lotado na Comissão de Inadimplemento Contratual (CAIC) e Comissão Permanente de Tomada de Contas Especial (CPTCE), comparece perante Vossa Excelência para expor e formalizar o seguinte pleito: Conforme é do conhecimento desta respeitável Instituição, foi estabelecido um convênio com a Universidade de Brasília (UnB) com o propósito de viabilizar a oferta de um programa de mestrado em gestão pública destinado aos colaboradores da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF).

O requerente, após êxito no processo seletivo pertinente, conquistou sua vaga nesse renomado mestrado e encontra-se devidamente matriculado.

Dentre as múltiplas obrigações a serem cumpridas ao longo do curso, destaca-se a realização de pesquisas científicas, particularmente aquelas relacionadas à atuação desta digna PCDF.

O requerente, ciente da necessidade de conduzir uma pesquisa científica de qualidade, optou por investigar os impactos de um sistema de carreira única na PCDF e a perspectiva dos servidores acerca desse modelo.

Para tanto, faz-se imprescindível o acesso do pesquisador aos servidores da PCDF, bem como a análise documental e a consulta aos sistemas de dados do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), contemplando informações como número de servidores, solicitações de vacância, vagas disponíveis, índices de absenteísmo, índice de elucidações criminais, caderno de indicadores, e outros dados que se mostrarem relevantes, dado que é crucial analisar a relação entre os elementos conceituais, os impactos de um sistema de carreira única e a percepção dos servidores à luz desse sistema, correlacionando-os aos resultados empíricos a serem obtidos.

Cumprido ressaltar que a pesquisa será conduzida de forma anônima, limitando-se à identificação da instituição à qual o servidor está vinculado, cargo ocupado, tempo de serviço na instituição e dados sociodemográficos. Além disso, será realizada a análise de correlações entre o sistema de carreira única, a percepção dos servidores e eventuais impactos decorrentes da estrutura atual de cargos da PCDF.

Por derradeiro, expresse meu pleno entendimento das implicações éticas inerentes a este trabalho, tanto perante a UnB quanto perante a PCDF, reafirmando que, mesmo sendo servidor ativo desta última, comprometo-me a utilizar os dados existentes somente após a aprovação deste pedido.

Todo o processo de coleta de dados será conduzido pelo próprio requerente, sendo solicitado o auxílio do DGP ou de outros órgãos da PCDF apenas em situações de dúvida que possam surgir durante a pesquisa.

Diante do exposto, submeto o presente requerimento a Vossa Excelência ou a quem for por ele designado.

Nesses termos pede deferimento  
Brasília, 26 de fevereiro de 2024.

## Motivação no Trabalho

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento

Prezado(a) Servidor da PCDF,

Convidamos você a participar de uma pesquisa da Universidade de Brasília (UnB) em parceria com a Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF) sobre sua motivação no trabalho. Suas opiniões são valiosas e serão tratadas de forma anônima e agrupada, garantindo sigilo total.

Não há respostas certas ou erradas; pedimos que você responda com base em suas experiências. Os dados serão analisados de forma agregada para melhorar a gestão nas organizações, incluindo a PCDF. Sua participação é voluntária e nenhuma informação pessoal identificável será utilizada.

A pesquisa é coordenada pela professora Doutora Maria Júlia Pantoja e pelo agente de polícia Paulo Penna Marinho.

Para dúvidas, entre em contato pelo e-mail: paulo.marinho@pcdf.df.gov.br.

Agradecemos sua colaboração!

Concordo em participar da pesquisa. ( ) Sim ( ) Não

### PARTE I

Para avaliar sua motivação no trabalho na Polícia Civil do Distrito Federal, convidamos você a responder ao questionário abaixo. Marque a alternativa que melhor reflete seu grau de concordância com cada frase, usando a seguinte escala:

1 - Discordo totalmente  
 2 - Discordo  
 3 - Não concordo nem  
 4 - Concordo  
 5 - Concordo totalmente

Sua participação é muito importante para entendermos melhor suas experiências ao longo da carreira. Agradecemos sua contribuição!

Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.	1	2	3	4	5
Considero que as avaliações periódicas me motivam.	1	2	3	4	5
Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.	1	2	3	4	5

Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.	1	2	3	4	5
Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.	1	2	3	4	5
Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.	1	2	3	4	5
Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.	1	2	3	4	5
Considero o meu trabalho monótono.	1	2	3	4	5
Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.	1	2	3	4	5
No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.	1	2	3	4	5
Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.	1	2	3	4	5
Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.	1	2	3	4	5
O “ <i>feedback</i> ” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.	1	2	3	4	5
Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.	1	2	3	4	5
Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.	1	2	3	4	5
Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.	1	2	3	4	5
Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.	1	2	3	4	5
Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.	1	2	3	4	5
Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional.	1	2	3	4	5
Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.	1	2	3	4	5
Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.	1	2	3	4	5
Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.	1	2	3	4	5
Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.	1	2	3	4	5
Identifico-me com a função que desempenho.	1	2	3	4	5
A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.	1	2	3	4	5



Importante importante diferença importante

Departamento que trabalho ( ) DAG ( ) DPC ( ) DPE ( ) Outros

## ANEXO II: AUTORIZAÇÃO



Paulo Marinho. &lt;paulomarinho1@gmail.com&gt;

**Autorização para utilizar escala validada em pesquisa no Brasil.**

2 mensagens

Paulo Marinho. &lt;paulomarinho1@gmail.com&gt;

3 de setembro de 2024 às 09:34

Para: "Aristides.Ferreira@iscte-iul.pt" &lt;Aristides.Ferreira@iscte-iul.pt&gt;

Exmo. Senhor Professor Doutor Aristides I. Ferreira,

Bom dia.

O meu nome é Paulo Penna Marinho, sou atualmente aluno do Mestrado em Gestão Pública na Universidade de Brasília (UNB) e, simultaneamente, exerço funções como Policial Civil no Distrito Federal.

Venho por este meio solicitar a sua autorização para utilizar a escala validada intitulada "Construção e Validação de uma Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti)" em uma pesquisa a ser conduzida entre os servidores da Polícia Civil do Distrito Federal. Esta pesquisa tem como objetivo avaliar a motivação destes servidores e constitui um pré-requisito para a conclusão do meu curso de Mestrado.

Agradeço, desde já, a sua atenção e colaboração, e aguardo a sua autorização para proceder com a aplicação da referida escala.

Com os melhores cumprimentos,

Paulo Penna Marinho

Aristides Ferreira &lt;Aristides.Ferreira@iscte-iul.pt&gt;

3 de setembro de 2024 às 10:04

Para: "Paulo Marinho." &lt;paulomarinho1@gmail.com&gt;

Bom dia Paulo,

Obrigado pelo seu e-mail. Tem a minha autorização para utilização da escala nos fins descritos no e-mail.

Boa sorte com o seu estudo!

Cumprimentos,

Aristides

## ANEXO III: AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS NA PCDF



Governo do Distrito Federal  
Polícia Civil do Distrito Federal  
Escola Superior de Polícia Civil  
Divisão Técnica de Ensino da Escola Superior de Polícia Civil

Despacho – PCDF/DGPC/ESPC/DTE

Brasília, 13 de novembro de 2024.

**PARA: DGPC / ESPC**

**Assunto:** Autorização de coleta de dados para pesquisa científica.

**AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE DADOS NA PCDF**

Trata-se de solicitação para aplicação de survey visando a coleta da percepção dos policiais civis do Distrito Federal sobre aspectos do trabalho policial, por parte do do mestrando PAULO SERGIO RAMIREZ PENNA MARINHO, o qual é aluno do programa de Mestrado em Gestão Pública oferecido pela PCDF em parceria com a UNB.

O requerente justificou o estudo e afirmou o atendimento a aspectos éticos da pesquisa científica, bem como frisou que a participação é voluntária e os dados serão analisados de forma geral sem identificação de respondentes (SEI 154530312).

**CONCLUSÃO:**

**Diante do exposto: A ESPC AUTORIZA A COLETA DE DADOS NA FORMA SOLICITADA, cabendo ao pesquisador promover os encaminhamentos internos bem como providências quanto aplicação dos questionários na forma proposta.**

Assim, promovo o retorno dos autos ao requerente, para continuidade dos trabalhos.

Helder Arns Pedron

Diretor DET/ESPC



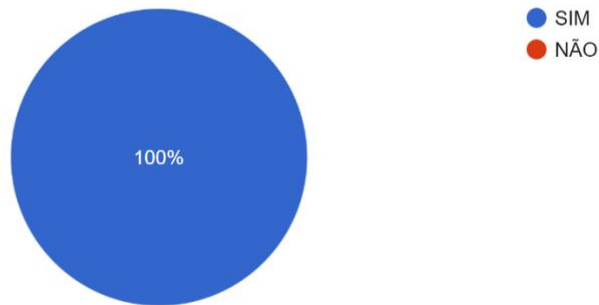
Documento assinado eletronicamente por **HELDER ARNS PEDRON - Matr.0076191-5, Diretor(a) da Divisão Técnica de Ensino da Escola Superior de Polícia Civil** em 13/11/2024, às 14:58, conforme art. 6º do Decreto nº 36.756, de 16 de setembro de 2015, publicado no Diário Oficial do Distrito Federal nº 180, quinta-feira, 17 de setembro de 2015.

## ANEXO IV: GRÁFICOS DAS RESPOSTAS DO FORMULÁRIO DA COLETA DE DADOS NA PCDF

### PARTE I

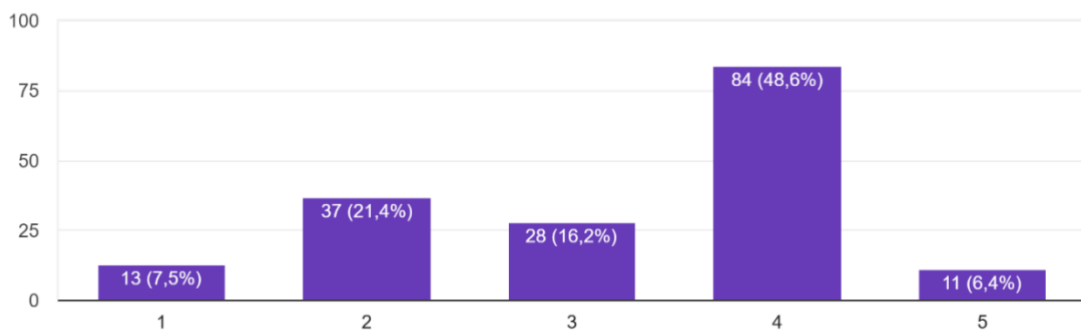
Concordo em participar da pesquisa

173 respostas



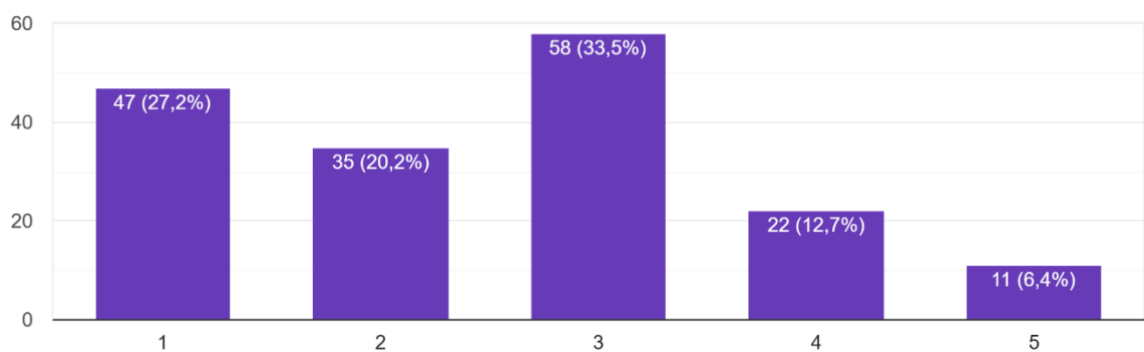
1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.

173 respostas



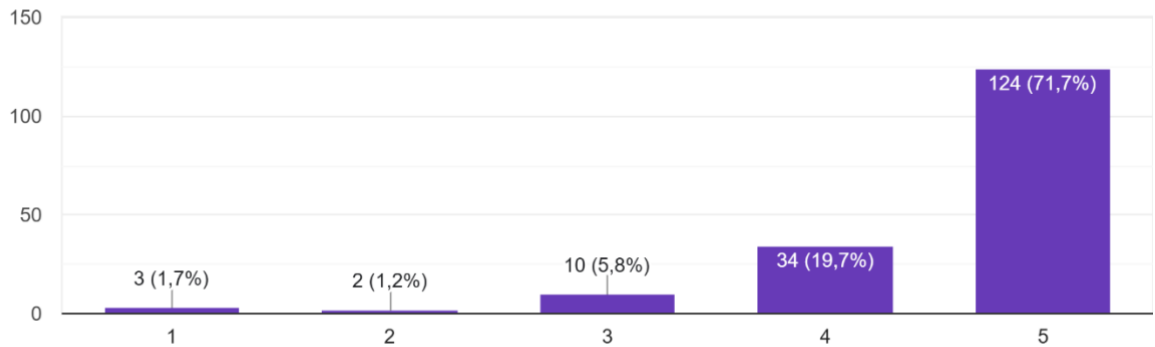
2. Considero que as avaliações periódicas me motivam.

173 respostas



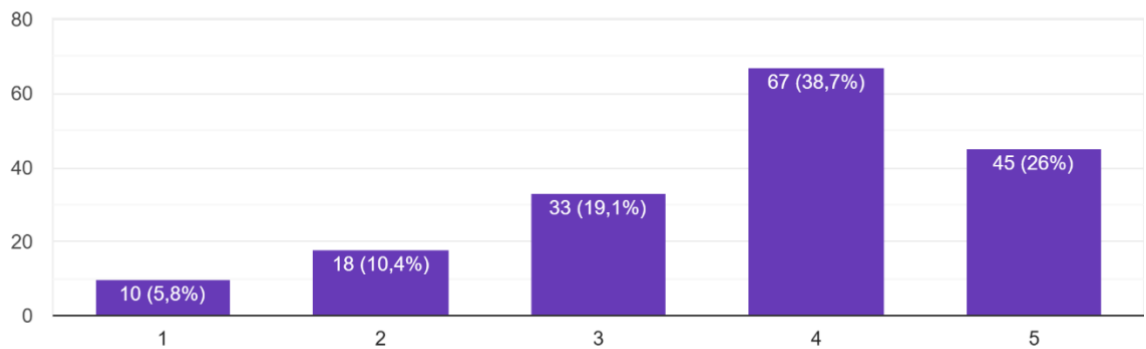
### 3. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.

173 respostas



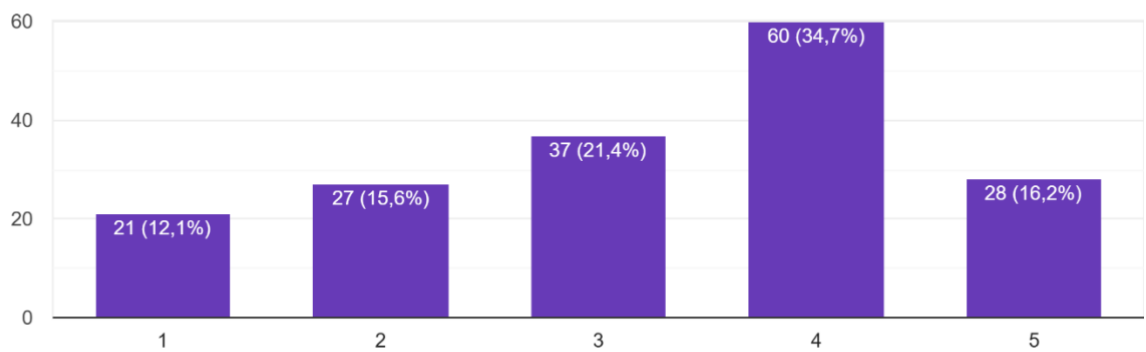
### 4. Normalmente considero-me uma pessoa com grande motivação.

173 respostas



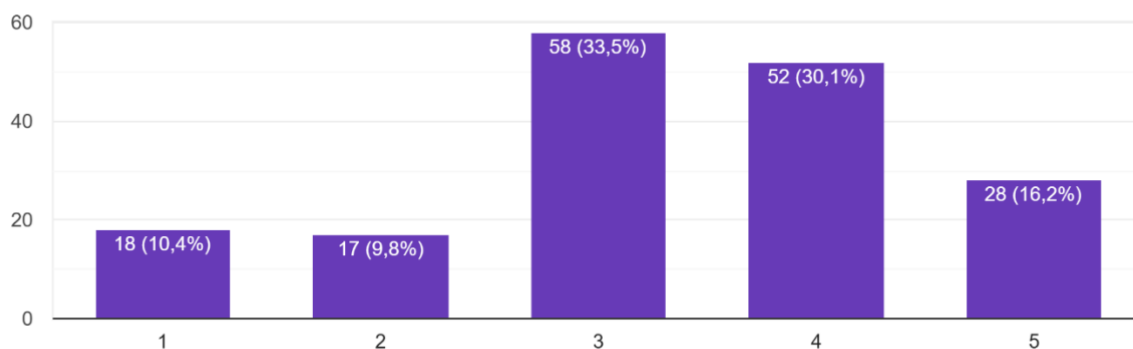
### 5. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.

173 respostas

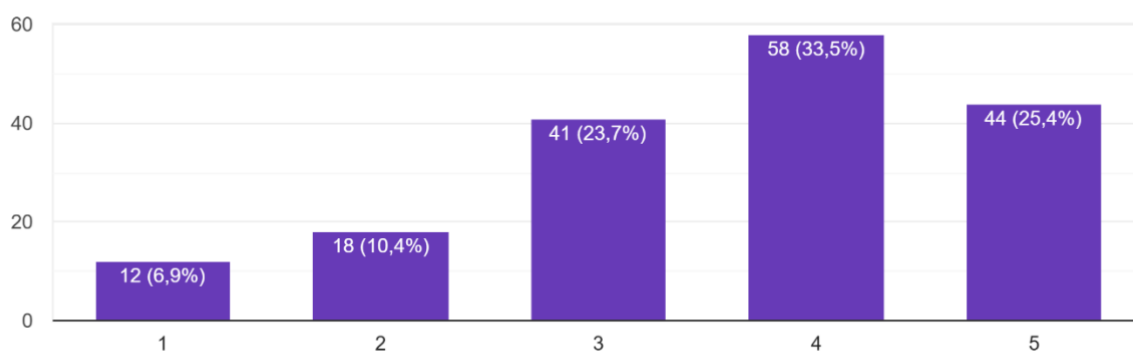


**6. Gostaria de ser avaliado(a) no meu desempenho periodicamente.**

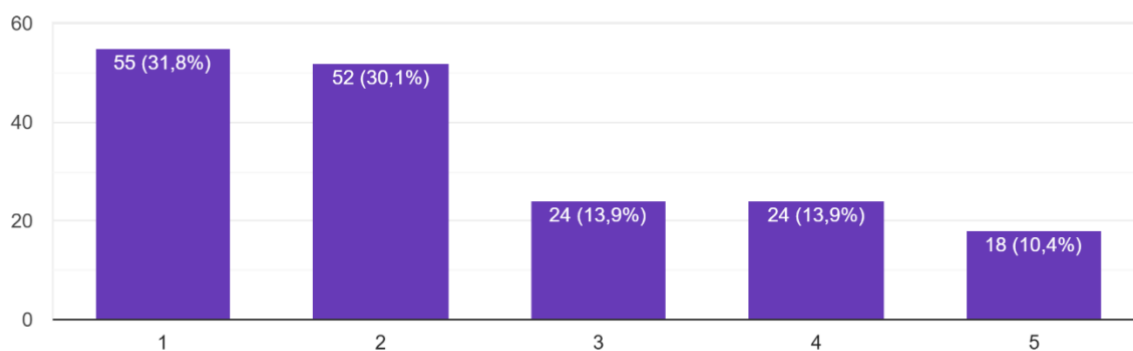
173 respostas

**7. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.**

173 respostas

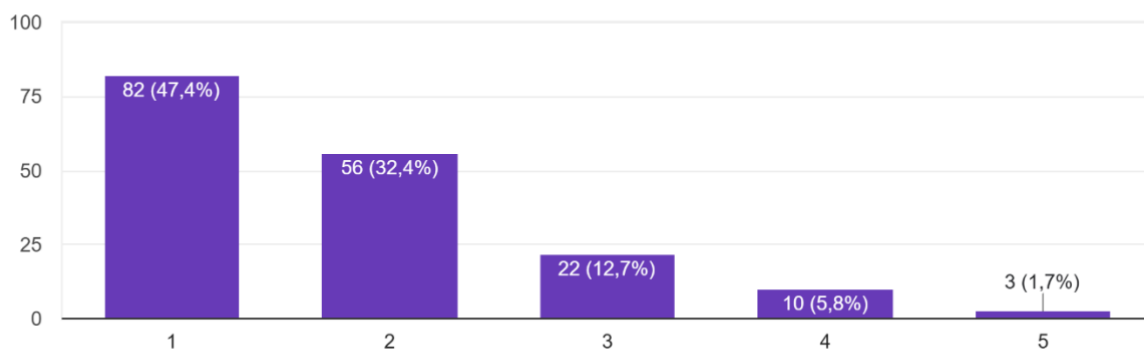
**8. Considero o meu trabalho monótono.**

173 respostas



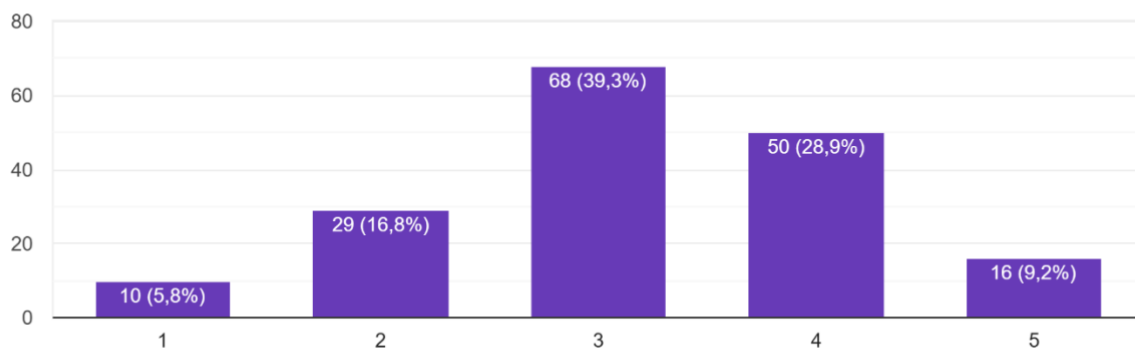
### 9. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.

173 respostas



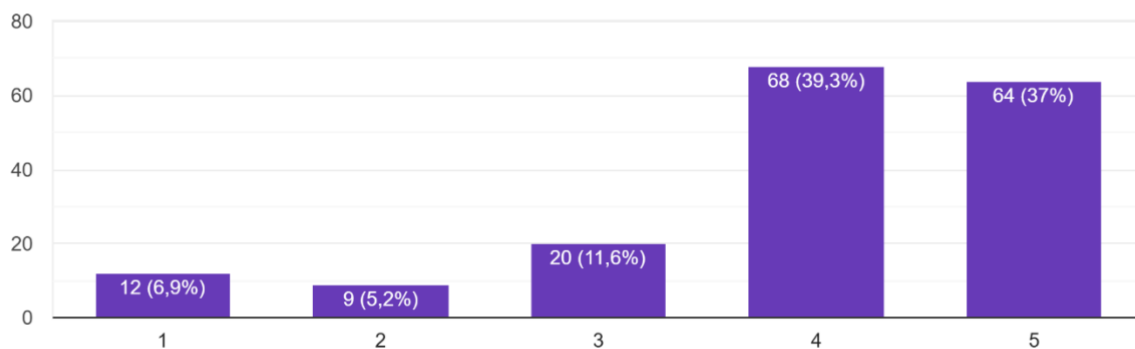
### 10. No desempenho de tarefas é importante demonstrar alguma emotividade.

173 respostas



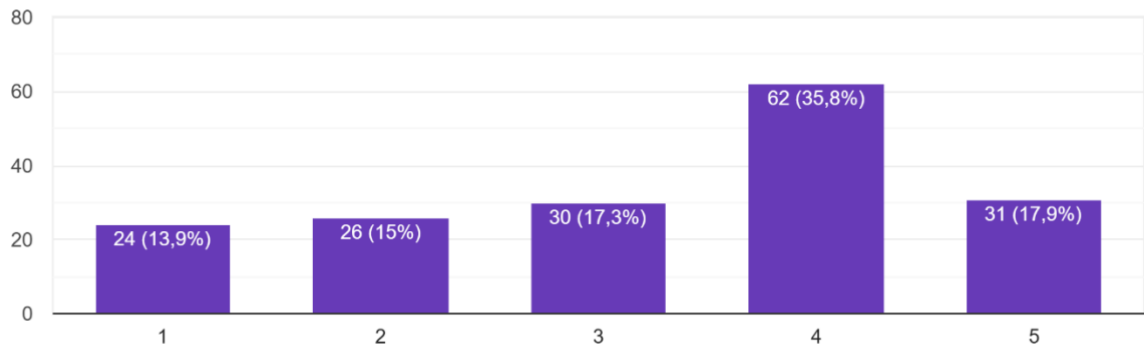
### 11. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.

173 respostas

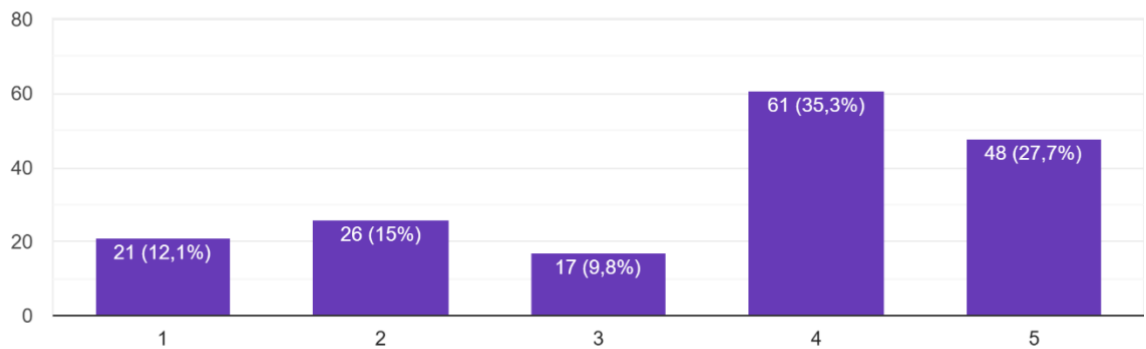


**12. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a organização.**

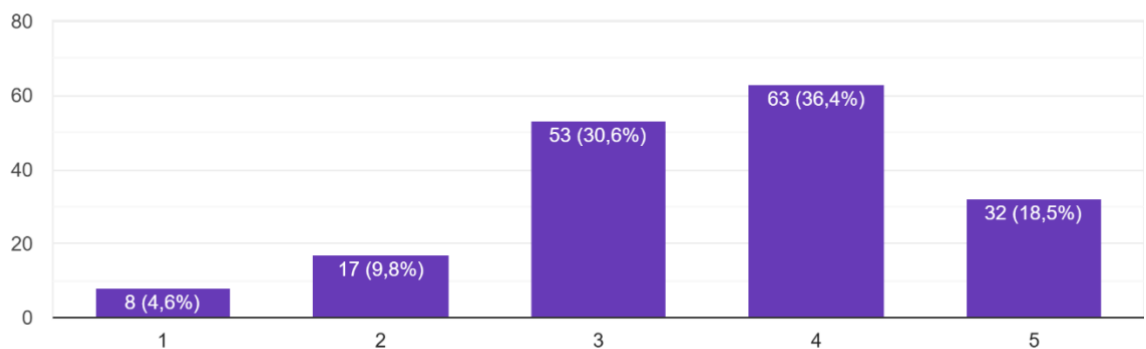
173 respostas

**13. O "feedback" que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.**

173 respostas

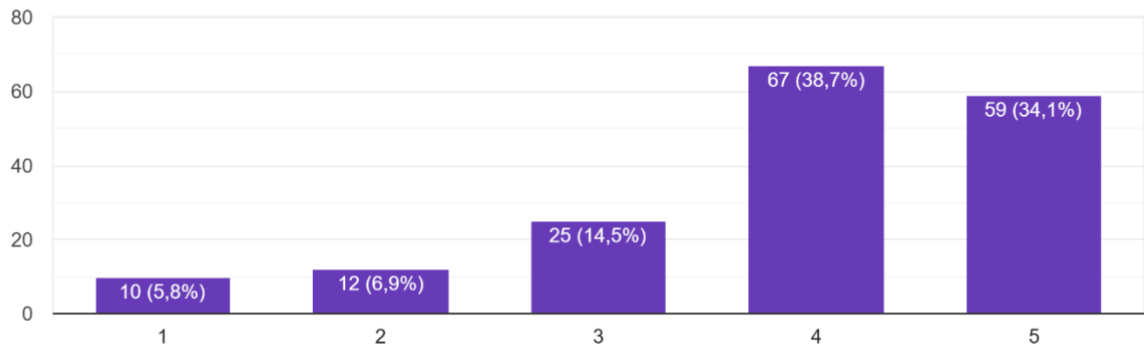
**14. Gosto de ser avaliado(a) no desempenho das tarefas.**

173 respostas



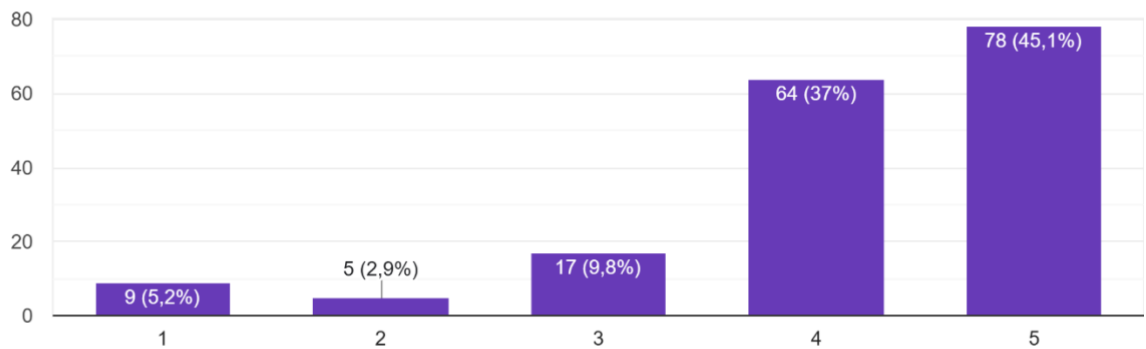
15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.

173 respostas



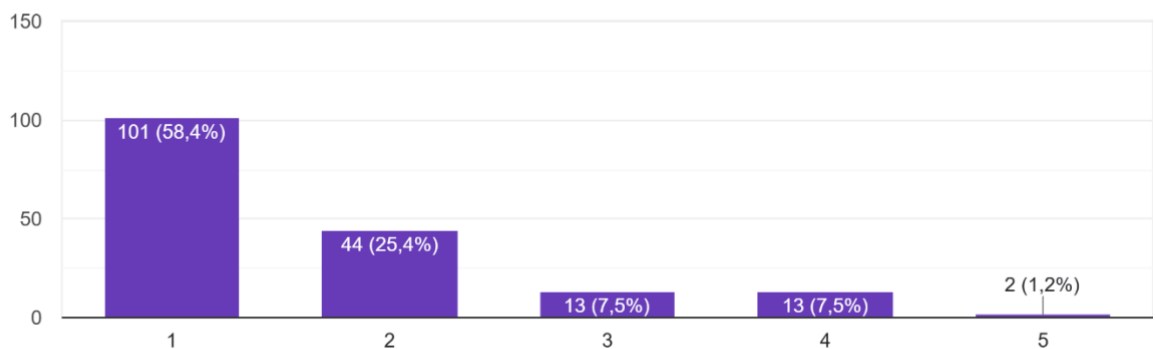
16. Os meus conhecimentos são determinantes na forma de trabalhar.

173 respostas



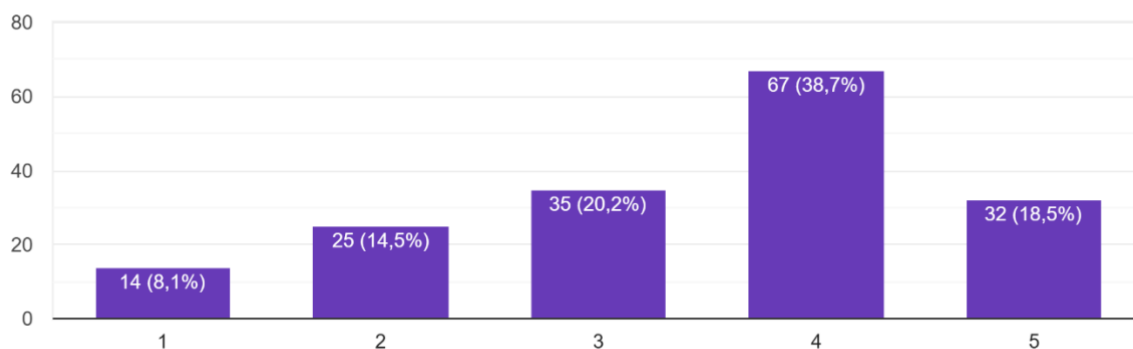
17. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.

173 respostas

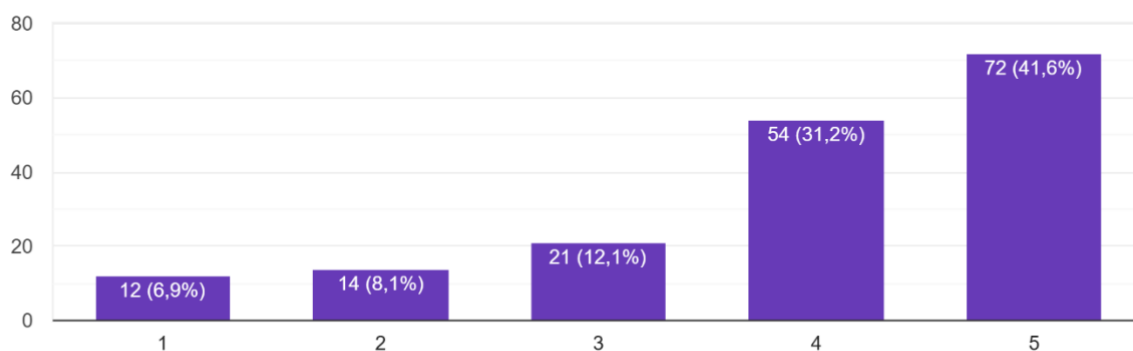


**18. Habitualmente desenvolvo estratégias para alcançar as minhas metas.**

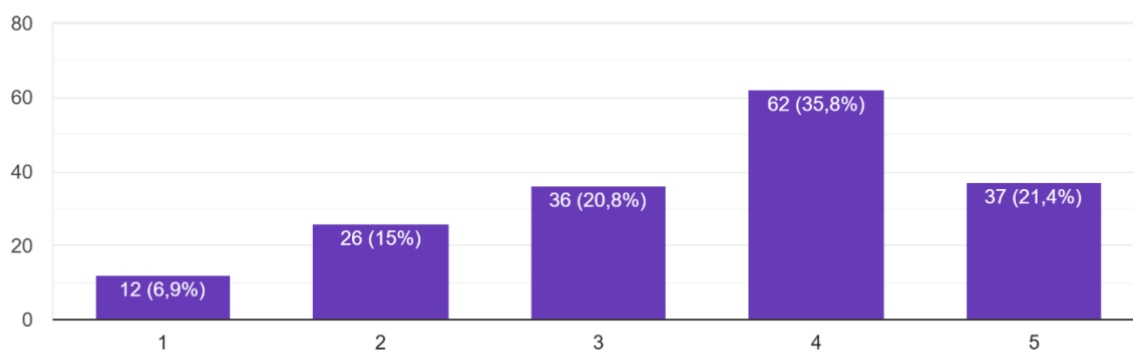
173 respostas

**19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional.**

173 respostas

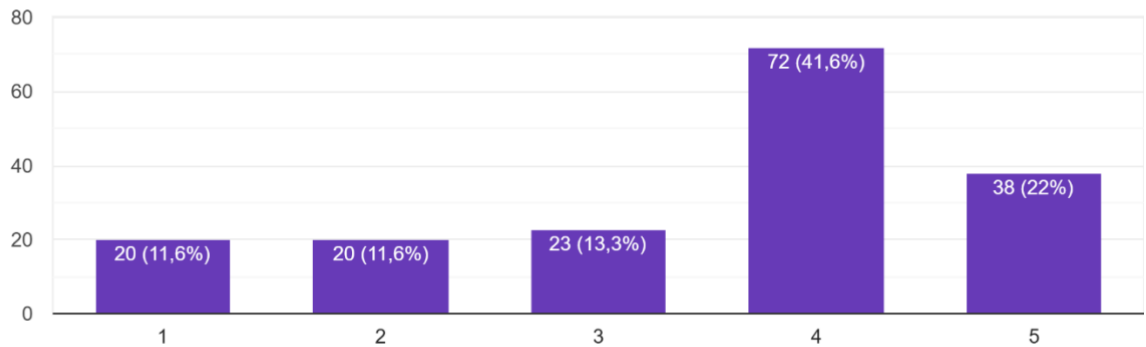
**20. Aborreço-me quando não compreendo a finalidade das minhas funções.**

173 respostas



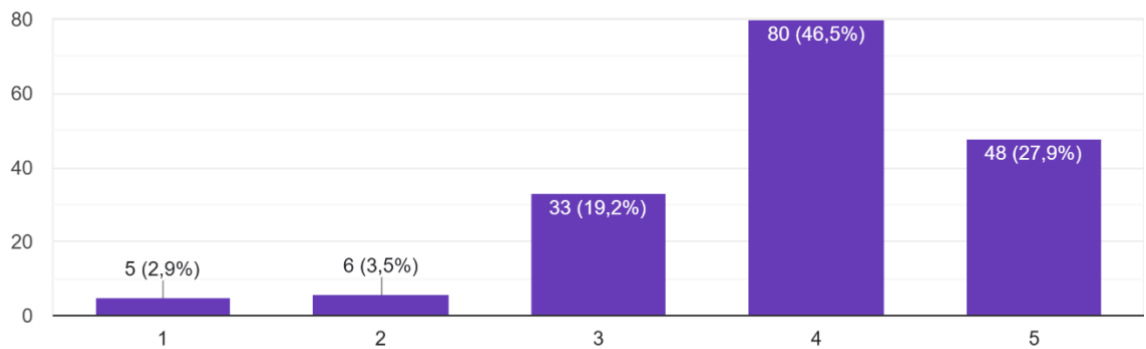
21. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.

173 respostas



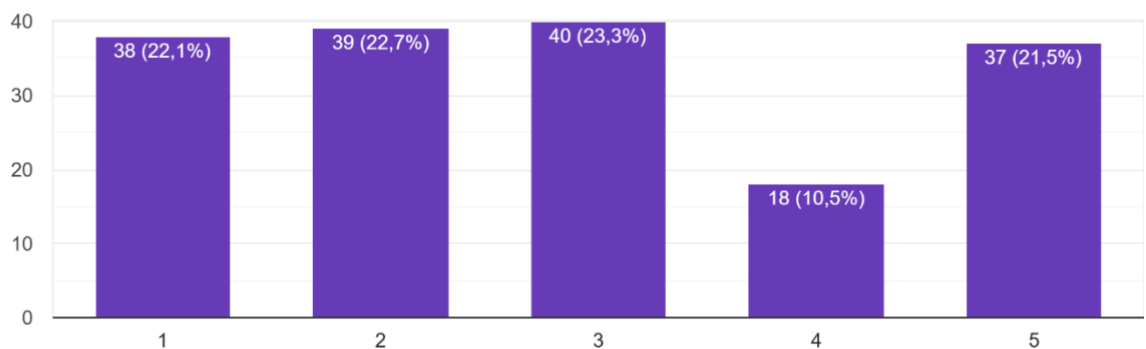
22. Tarefas diversificadas são importantes para o bom desempenho das funções.

172 respostas



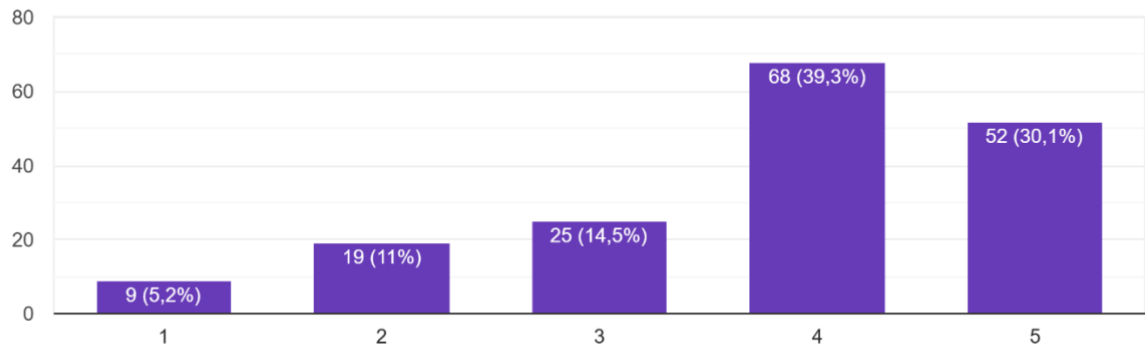
23. Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.

172 respostas

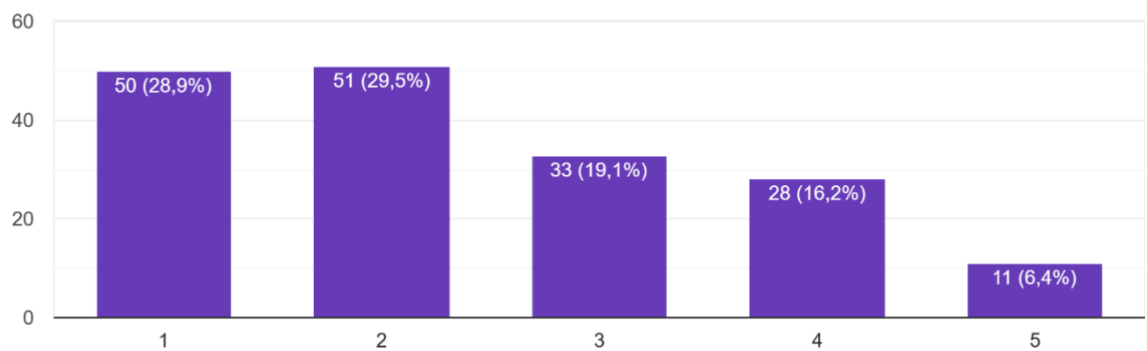


**24. Identifico-me com a função que desempenho.**

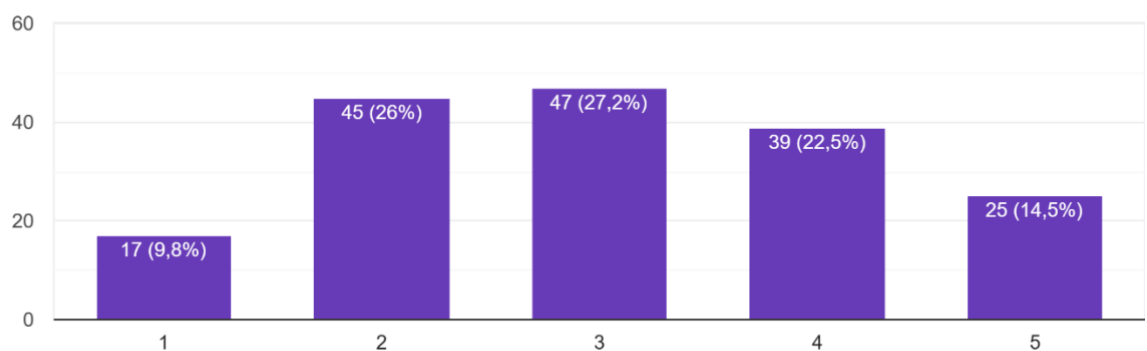
173 respostas

**25. A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.**

173 respostas

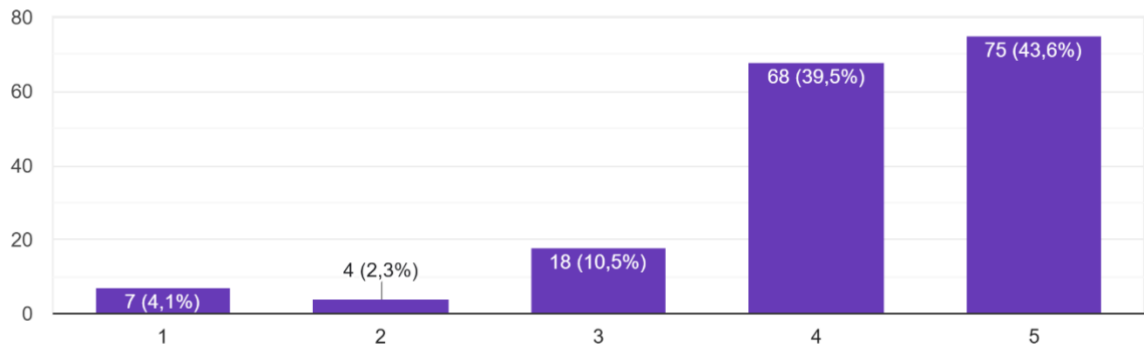
**26. Existe competitividade no meu grupo de trabalho.**

173 respostas



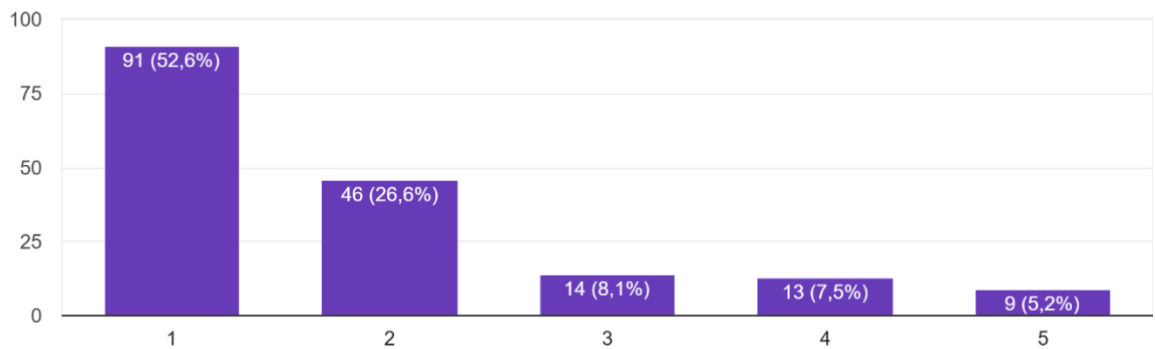
27. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.

172 respostas



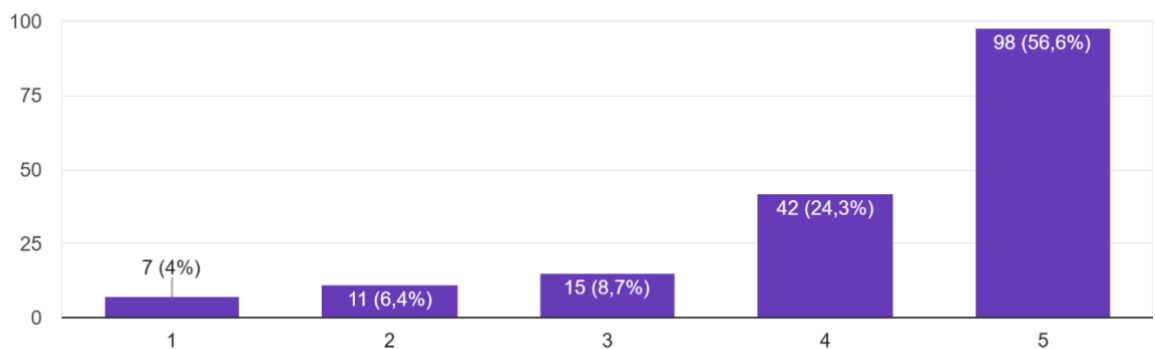
29. Sinto-me satisfeito com a atual estrutura de carreiras da minha organização - PCDF.

173 respostas



28. Trabalhariá com maior empenho se existissem formas de remuneração alternativa.

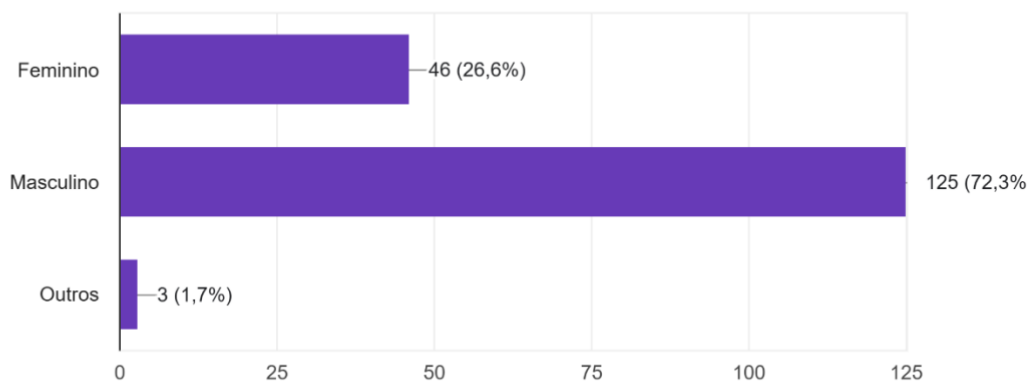
173 respostas



## PARTE II

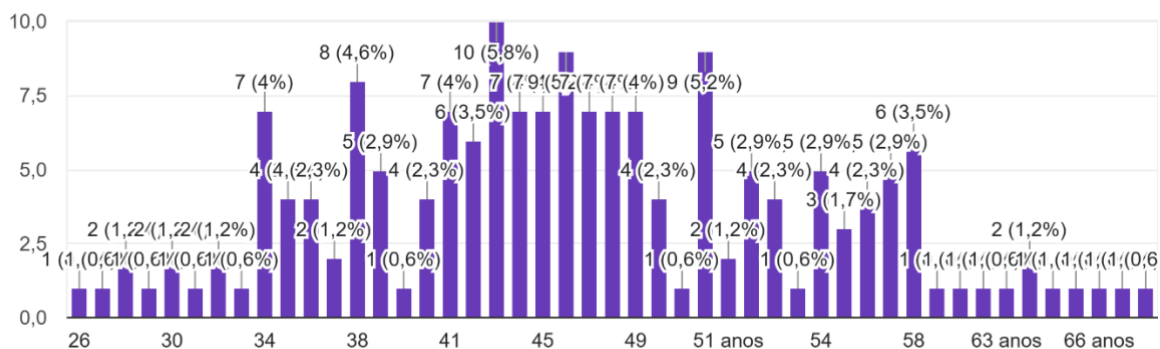
### 1. Qual seu sexo ?

173 respostas



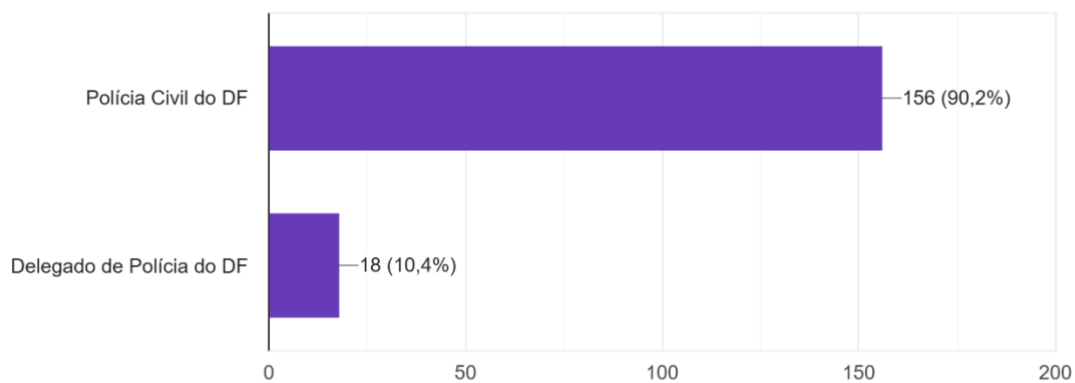
### 2. Qual sua idade ?

173 respostas



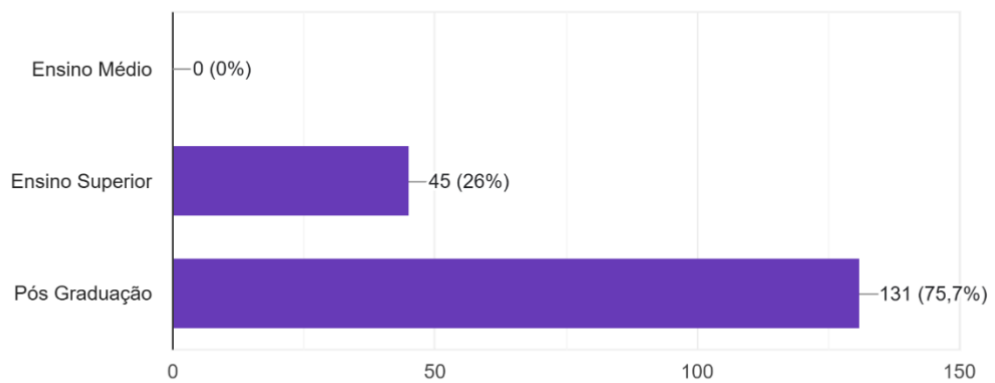
### 4- A qual carreira pertence ?

173 respostas



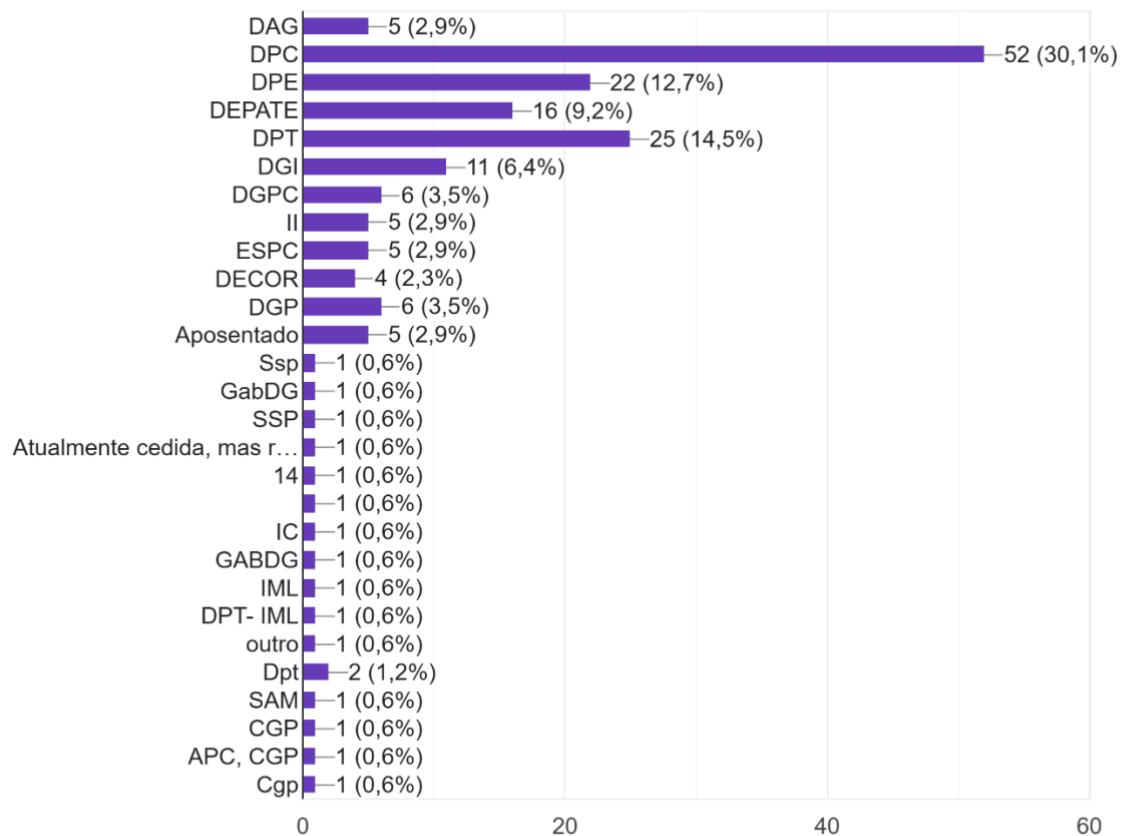
## 5- Qual sua escolaridade ?

173 respostas



## 6- Em qual departamento trabalha ?

173 respostas



## ANEXO V: DESCRIÇÃO DE ITENS DA TABELA 8 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA

SIGLA	ITEM
ORGT01	1. Esta organização tem condições de trabalho satisfatórias.
ORGT02	5. Sinto-me realizado com as funções que desempenho na organização.
ORGT03	9. Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.
ORGT04	13. O “feedback” que recebo no trabalho contribui enquanto fator motivacional.
ORGT05	17. Todos os funcionários da organização participam nos processos de tomada de decisão.
ORGT06	21. Considero que trabalho num ambiente de cooperação entre colegas.
ORGT07	25. A organização permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.
ORGT08	29. Sinto-me satisfeito com a atual estrutura de carreiras da minha organização - PCDF.
REAP01	3. Ter perspectivas de carreira é importante para a minha motivação no trabalho.
REAP02	7. Gostaria de desempenhar funções com maior responsabilidade.
REAP03	11. Sinto-me com capacidade para gerir um grupo de trabalho.
REAP04	15. Sinto necessidade de crescer cada vez mais na minha função.
REAP05	19. Se existissem prémios atribuídos aos melhores funcionários, percebia-os como um fator de motivação profissional.
REAP06	23. Um dos meus objetivos é alcançar o cargo mais elevado dentro da organização.
REAP07	27. Sinto-me motivado(a) quando o trabalho é elogiado pelo meu superior.

## ANEXO VI: SIGNIFICADO DAS SIGLAS

### **DGPC - DELEGACIA-GERAL DE POLÍCIA CIVIL**

- **GABDG – Gabinete do Delegado-Geral**
- **ASS/DGPC - Assessoria da Delegacia-Geral da Polícia Civil**
- **ASS/INST – Assessoria Institucional**
- **ASCOM – Assessoria de Comunicação**
- **DIAM - Divisão Integrada de Atendimento à Mulher**
- **DPSI – Divisão de Proteção e Segurança Institucional**
- **DGDOC - Divisão de Gestão de Documentos e Apoio Administrativo**
- **CPD - Comissão Permanente de Disciplina**

### **CSPC - CONSELHO SUPERIOR DE POLÍCIA CIVIL**

#### **GABDG – Gabinete do Delegado-Geral**

- **DICON - Divisão de Controle**
- **DIPLANE - Divisão de Planejamento Estratégico**
- **DAP - Divisão de Análise e Programas**

### **CGP - CORREGEDORIA-GERAL**

- **Ouvidoria**

### **DAG - DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL**

- **DOF - Divisão de Orçamento e Finanças**
- **DITRAN - Divisão de Transportes**
- **DRM - Divisão de Recursos Materiais**
- **DASG - Divisão de Apoio e Serviços Gerais**
- **DAE - Divisão de Arquitetura e Engenharia**
  
- **DCB - Divisão de Custódia de Bens**
- **CPL - Comissão Permanente de Licitação**
- **CPTCE - Comissão Permanente de Tomada de Contas Especial**
- **CPA - Comissão Permanente de Alienação**

### **DPC - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA CIRCUNSCRICIONAL**

- **1ª Delegacia de Polícia – Asa Sul**
- **2ª Delegacia de Polícia – Asa Norte**
- **3ª Delegacia de Polícia – Cruzeiro**
- **4ª Delegacia de Polícia – Guará**

- 5ª Delegacia de Polícia – Área Central de Brasília
- 6ª Delegacia de Polícia – Paranoá
- 8ª Delegacia de Polícia – SCIA
- 9ª Delegacia de Polícia – Lago Norte
- 10ª Delegacia de Polícia – Lago Sul
- 11ª Delegacia de Polícia – Núcleo Bandeirante
- 12ª Delegacia de Polícia – Taguatinga Centro
- 13ª Delegacia de Polícia – Sobradinho
- 14ª Delegacia de Polícia – Gama Centro
- 15ª Delegacia de Polícia – Ceilândia
- 16ª Delegacia de Polícia – Planaltina
- 17ª Delegacia de Polícia – Taguatinga Norte
- 18ª Delegacia de Polícia – Brazlândia
- 19ª Delegacia de Polícia – Ceilândia P Norte
- 20ª Delegacia de Polícia – Gama Oeste
- 21ª Delegacia de Polícia – Águas Claras
- 23ª Delegacia de Polícia – Ceilândia P Sul
- 24ª Delegacia de Polícia – Ceilândia Setor O
- 26ª Delegacia de Polícia – Samambaia
- 27ª Delegacia de Polícia – Recanto das Emas
- 29ª Delegacia de Polícia – Riacho Fundo

30ª Delegacia de Polícia – São Sebastião

31ª Delegacia de Polícia – Planaltina

32ª Delegacia de Polícia – Samambaia

- 33ª Delegacia de Polícia – Santa Maria
- 35ª Delegacia de Polícia – Sobradinho II
- 38ª Delegacia de Polícia – Vicente Pires

#### **DPE – DEPARTAMENTO DE POLÍCIA ESPECIALIZADA**

- **CEPEMA - Coordenação Especial de Proteção ao Meio Ambiente, à Ordem Urbanística e ao Animal**
- **CHPP - Coordenação de Repressão a Homicídios e de Proteção à Pessoa**
- **CORD - Coordenação de Repressão a Drogas**
- **CORF – Coordenação de Repressão aos Crimes Contra o Consumidor, a Propriedade Imaterial e a Fraudes**
- **CORPATRI - Coordenação de Repressão aos Crimes Patrimoniais**
- **DCA I - Delegacia da Criança e do Adolescente I**
- **DCA II - Delegacia da Criança e do Adolescente II**
- **DEAM I - Delegacia Especial de Atendimento à Mulher I**
- **DEAM II - Delegacia Especial de Atendimento à Mulher II**
- **DECRIN - Delegacia Especial de Repressão aos Crimes por Discriminação Racial, Religiosa ou por Orientação Sexual ou contra a Pessoa Idosa ou com Deficiência.**
- **DPCA – Delegacia Especial de Proteção à Criança e ao Adolescente •**
- **DRCC - Delegacia Especial de Repressão aos Crimes Cibernéticos**

## **DECOR – DEPARTAMENTO DE COMBATE À CORRUPÇÃO E AO CRIME ORGANIZADO**

- **DRACO – Delegacia de Repressão ao Crime Organizado**
- **DRCOR – Delegacia de Repressão à Corrupção**
- **DOT – Delegacia de Repressão aos Crimes Contra a Ordem Tributária**

## **DEPATE - DEPARTAMENTO DE ATIVIDADES ESPECIAIS**

**DOE - Divisão de Operações Especiais**

**DOA - Divisão de Operações Aéreas**

**DALOP - Divisão de Apoio Logístico Operacional**

- **DAME - Divisão de Controle de Armas, Munições e Explosivos**
- **DCCP - Divisão de Controle e Custódia de Presos**
- **DCPI - Divisão de Capturas e Polícia Interestadual**

## **DGI - DEPARTAMENTO DE INTELIGÊNCIA, TECNOLOGIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

**CI - Coordenação de Inteligência**

- **DIPO - Divisão de Inteligência Policial**
- **DICOE - Divisão de Controle de Denúncias**
  
- **DATE - Divisão de Análise Técnica e Estatística**
- **DITEC - Divisão de Tecnologia**
- **DITEL - Divisão de Telecomunicações**
- **LAB-LD - Laboratório de Tecnologia Contra Lavagem de Dinheiro**
- **DELEGACIA ELETRÔNICA**

## **DGP - DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS**

- **DICAD - Divisão de Cadastro**
- **DIPAG - Divisão de Pagamento**
- **DIAP - Divisão de Aposentadorias e Pensões**
- **DPDE – Divisão de Planejamento, Desenvolvimento e Estatística**
- **POLICLÍNICA**

## **DPT - DEPARTAMENTO DE POLÍCIA TÉCNICA**

- **IC - Instituto de Criminalística**
- **II - Instituto de Identificação**
- **IML - Instituto de Medicina Legal**

- **IPDNA - Instituto de Pesquisa de DNA Forense**
- **SGCV – Serviço de Guarda e Custódia de Vestígios**

#### **ESPC - ESCOLA SUPERIOR DE POLÍCIA CIVIL**

- **DESUP - Divisão de Ensino Superior**
- **DTE - Divisão Técnica de Ensino**
- **DAE - Divisão de Apoio ao Ensino**
- **DGC - Divisão de Gestão de Concursos**
- **CEPUD – Centro Piloto de Educação e Prevenção ao Uso de Drogas e Violências**

**Fonte: Programa avançar 3º Ciclo.**

**[https://www.pcdf.df.gov.br/images/conteudo/institucional/Gestao\\_Estrategica/PEI\\_SITE.pdf](https://www.pcdf.df.gov.br/images/conteudo/institucional/Gestao_Estrategica/PEI_SITE.pdf)**