

**MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO:
análise das práticas de gestão de pessoas na SES-GO**

**MOTIVATION AND ENGAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE:
analysis of human resource management practices at SES-GO**

Sílvia Marques Naves Mota Souza

Especialista em Controle Interno Público, 2026-atual, UEG-GO.

Especialista em Gestão em Saúde, 2008, Fiocruz.

Especialista em Odontologia em Saúde Coletiva, 2006, UFG-GO.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1012-3357>

Lattes: <https://www.cnpq.br/8518083530911817>

E-mail: silviamanamo@gmail.com

Fabiana Custódio e Silva

Doutoranda em Psicologia (PUC-GO)

Mestre em Psicologia (PUC-GO) 2012

MBA em RH (UniGoiás) 2003

UEG NEACOS - Núcleo de Estudos em Administração, Contabilidade e Sociedade

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4668-7685>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9224724639342676>

E-mail: profabianarh@gmail.com

Resumo

A motivação e o engajamento dos servidores públicos têm papel central no desempenho das organizações e na qualidade das políticas públicas. Sob essa perspectiva, este estudo analisa como esses fatores se manifestam na Gerência de Monitoramento dos Contratos de Gestão da Secretaria de Estado da Saúde de Goiás (SES-GO), considerando aspectos como práticas de gestão de pessoas, clima organizacional e oportunidades de desenvolvimento profissional. A pesquisa teve caráter exploratório e descritivo, com abordagem quantitativa, e foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado a 45 servidores da unidade. O objetivo geral foi analisar a relação entre práticas de gestão de pessoas, fatores motivacionais e o engajamento dos servidores que atuam na Gerência de Monitoramento dos Contratos de Gestão da Secretaria de Estado da Saúde de Goiás (SES-GO). Os resultados mostraram um cenário positivo no que se refere ao engajamento, fortemente associado à percepção de utilidade social do trabalho. Por outro lado, aspectos como reconhecimento institucional, feedback e comunicação organizacional apresentaram avaliações mais moderadas, indicando oportunidades de aprimoramento na gestão.

De forma geral, o estudo evidenciou que, embora o propósito do trabalho seja um fator importante de mobilização, a consolidação do engajamento depende de práticas de gestão mais estruturadas, transparentes e consistentes.

Palavras-chave: Engajamento; motivação; serviço público; gestão de pessoas; clima organizacional.

Abstract

The motivation and engagement of public servants play a central role in organizational performance and in the quality of public policies. From this perspective, this study analyzes how these factors manifest in the Management Unit for Monitoring and Evaluation of Management

**MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO:
análise das práticas de gestão de pessoas na SES-GO
*Sílvia Marques Naves Mota Souza; Fabiana Custódio e Silva***

Contracts (GMAE-CG) of the Goiás State Health Department (SES-GO), considering aspects such as human resource management practices, organizational climate, and opportunities for professional development. The research was exploratory and descriptive in nature, with a quantitative approach, and was conducted through the application of a structured questionnaire to 45 employees of the unit. The general objective was to analyze the relationship between human resource management practices, motivational factors, and the engagement of employees working in this Management Unit. Based on this, the study was guided by the following research question: How do human resource management practices influence the motivation and engagement of employees working in GMAE-CG? The results showed a positive scenario regarding engagement, strongly associated with the perceived social usefulness of the work. On the other hand, factors such as institutional recognition, feedback, and organizational communication received more moderate evaluations, indicating opportunities for improvement in management practices. Overall, the study showed that although the purpose of the work is an important mobilizing factor, the consolidation of engagement depends on more structured, transparent, and consistent management practices.

Keywords: Engagement; motivation; public service; human resource management; organizational climate.

Introdução

O desempenho das organizações públicas está fortemente associado à forma como o Estado estrutura e implementa suas políticas de gestão de pessoas (Demo; Fogaça; Costa, 2018). Nesse contexto, a motivação e o engajamento dos servidores tornam-se elementos decisivos para a qualidade das entregas institucionais e para a efetividade das políticas públicas (Camões et al., 2023).

Em cenários de administração pública marcados por orçamentos reduzidos e pela pressão gerencial de 'fazer mais com menos', compreender os fatores que sustentam o engajamento dos servidores torna-se estratégico para evitar impactos negativos sobre a motivação (Camões et al., 2023; Camões e Gomes, 2024). Assumindo assim, uma relevância quando se considera que o engajamento no serviço público não depende exclusivamente de características individuais, mas também das condições organizacionais e da governança dos processos de gestão que estruturam a organização do trabalho.

A Gerência de Monitoramento e Avaliação da Execução dos Contratos de Gestão (GMAE-CG) da Secretaria de Estado da Saúde de Goiás (SES-GO) desempenha papel estratégico ao acompanhar a execução das parcerias firmadas com as Organizações Sociais que gerem as unidades de saúde estaduais e que são qualificadas pelo poder público para executar atividades de interesse coletivo em áreas como a saúde. Assim, nesse contexto, os servidores exercem atividades relevantes relacionadas ao monitoramento e acompanhamento dos contratos de gestão, inserindo-se em um ambiente de trabalho, no qual a comunicação, o reconhecimento, o feedback, o desenvolvimento profissional e por fim, o suporte organizacional podem assumir

um papel *sine qua non* para a experiência laboral e para o desempenho das atribuições da unidade.

De acordo com Côrtes e Meneses (2019), compreender como práticas de gestão de pessoas e fatores motivacionais se relacionam e influenciam o comprometimento dos servidores responsáveis pelas atividades de monitoramento e fiscalização é fundamental, considerando que a implementação de políticas de gestão de pessoas no setor público depende de condições institucionais e organizacionais específicas. Nesse sentido, fatores intrínsecos, como propósito, reconhecimento e percepção de contribuição social, exercem influência direta sobre o engajamento e o desempenho dos profissionais (Lopes e Regis Filho, 2004; Klein e Mascarenhas, 2016; Ariely *et al.*, 2021).

Embora a literatura tenha avançado na identificação de fatores individuais e organizacionais associados à motivação e ao engajamento no serviço público, ainda permanece a necessidade de compreender como esses fatores se manifestam em contextos institucionais específicos da administração pública brasileira, especificamente a do Estado de Goiás, onde a organização em estudo está inserida. Para, (Camões; Gomes, 2024), a importância de recursos organizacionais, práticas gerenciais e intervenções de gestão tem-se destacado dentro do ambiente laboral no setor público. Entretanto, são necessárias evidências contextualizadas acerca de como práticas específicas de gestão de pessoas se relacionam com a motivação e o engajamento em unidades especializadas da administração pública estadual.

A literatura recente indica que parte das evidências nacionais sobre práticas de gestão de pessoas e engajamento no serviço público concentra-se na administração pública federal ou em categorias específicas de servidores, enquanto estudos internacionais sugerem que características culturais e organizacionais podem modificar as relações entre motivação e engajamento (Ding; Wang, 2023; Camões; Gomes, 2024; Demo; Costa; Coura, 2024; Camões; Gomes; Porto, 2026).

Identifica-se, portanto, a existência de uma lacuna científica quanto à compreensão de diferentes dimensões das práticas de gestão de pessoas, se relacionam com fatores motivacionais e com o engajamento em configurações institucionais específicas da administração pública brasileira. Parte relevante das evidências nacionais recentes concentra-se na administração pública federal ou em categorias específicas de servidores, enquanto estudos internacionais demonstram que características culturais e organizacionais podem modificar as relações entre motivação e engajamento (Ding; Wang, 2023; Camões; Gomes, 2024; Demo; Costa; Coura, 2024; Camões; Gomes; Porto, 2026). Nesse sentido, torna-se pertinente investigar essas relações no âmbito da administração pública estadual e,

particularmente, entre servidores de uma unidade especializada responsável pelo monitoramento e avaliação da execução de contratos de gestão na área da saúde. Esse recorte permite examinar como reconhecimento, feedback, comunicação organizacional e oportunidades de desenvolvimento profissional são percebidos em associação à motivação e ao engajamento dos servidores da GMAE-CG/SES-GO, produzindo evidências contextualizadas para um ambiente organizacional ainda pouco contemplado pela literatura identificada.

Diante deste cenário, o objetivo geral deste estudo é analisar a relação entre práticas de gestão de pessoas, fatores motivacionais e o engajamento dos servidores que atuam na Gerência de Monitoramento dos Contratos de Gestão da Secretaria de Estado da Saúde de Goiás (SES-GO).

Já os objetivos específicos são: identificar os principais fatores motivacionais e desafios de gestão de pessoas percebidos pelos servidores da Gerência de Monitoramento; avaliar as percepções sobre reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento profissional dentro da área; investigar as percepções dos servidores acerca do clima organizacional e da comunicação interna no contexto da execução de suas atividades.

A partir disso, o estudo é orientado pela seguinte questão de pesquisa: como as práticas de gestão de pessoas percebidas pelos servidores da Gerência de Monitoramento e Avaliação da Execução dos Contratos de Gestão da Secretaria de Estado da Saúde de Goiás se relacionam com sua motivação e seu engajamento no trabalho?

Justifica-se, este estudo, pela possibilidade de produzir evidências empíricas acerca da motivação e do engajamento em uma unidade especializada da administração pública estadual, contribuindo para a compreensão contextualizada desses fenômenos. Assim, a investigação pode fornecer subsídios para identificar aspectos das práticas de gestão de pessoas que demandam aperfeiçoamento, especialmente aqueles relacionados ao reconhecimento, feedback, comunicação e desenvolvimento profissional.

Referencial

Evolução da gestão de pessoas no setor público

A gestão de pessoas tem suas origens nos modelos clássicos da administração, especialmente no Taylorismo e no Fordismo, nos quais o trabalhador era concebido como um recurso produtivo voltado à eficiência operacional. Ao longo do tempo, esse modelo evoluiu para abordagens mais humanizadas, incorporando dimensões psicológicas, motivacionais e sociais do trabalho, até chegar às concepções contemporâneas de gestão estratégica de pessoas.

A gestão de pessoas no setor público deixou de ser uma função operacional e passou a

ocupar um papel estratégico essencial à efetividade estatal (Barbosa, 2023; Demo; Fogaça; Costa, 2018). As reformas administrativas de 1990 introduziram a Nova Gestão Pública, transpondo conceitos de eficiência do setor privado para o serviço público brasileiro (Côrtes e Meneses, 2019; Klein e Mascarenhas, 2016).

Essa mudança de paradigma redefiniu o servidor, que passou de um recurso passivo para um agente proativo, cujas competências são fundamentais para o desempenho organizacional e a entrega de resultados à sociedade (Demo; Fogaça; Costa, 2018; Barbosa, 2023).

Entretanto, modelos tradicionais pautados na rigidez burocrática e nos princípios do Taylorismo têm se mostrado insuficientes por negligenciarem as dimensões psicológicas e motivacionais do trabalhador (Lopes e Regis Filho, 2004; Cortez; Zerbini; Veiga, 2019).

A literatura contemporânea aponta que a motivação no setor público é impulsionada, sobretudo, por fatores intrínsecos e pelo senso de propósito social. Isso demanda práticas de gestão que reduzam a sobrecarga burocrática e fortaleçam o suporte organizacional (Klein e Mascarenhas, 2016; Lopes e Regis Filho, 2004; Camões e Gomes, 2024).

Dessa forma, a Gestão de Pessoas estratégica atua como mediadora entre as exigências institucionais e a experiência do servidor (Cortez; Zerbini; Veiga, 2019). O sucesso dessa implementação depende de lideranças capazes de atuar com elo entre diretrizes e prática, transformando políticas de gestão em engajamento real e promovendo ambientes mais humanizados que valorizem o bem-estar e o aprendizado contínuo (Bianchi; Quishida; Foroni, 2017; Camões e Gomes, 2024; Cortez; Zerbini; Veiga, 2019).

Motivação e engajamento no serviço público

A motivação e o engajamento são fatores centrais para o desempenho individual e organizacional, especialmente no contexto do setor público. A motivação pode ser compreendida como o conjunto de forças internas e externas que direcionam, energizam e sustentam o comportamento humano no trabalho, influenciando o nível de esforço e persistência dos indivíduos (Lopes e Regis Filho, 2004; Klein e Mascarenhas, 2016).

O engajamento no trabalho tem origem no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, sendo amplamente difundido a partir dos estudos de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), por meio do modelo *Work Engagement*, operacionalizado pela Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Nesse modelo, o engajamento é definido como um estado mental positivo e persistente, caracterizado por três dimensões: vigor, dedicação e absorção.

O vigor refere-se aos altos níveis de energia e resiliência no trabalho; a dedicação está associada ao envolvimento emocional, entusiasmo e sentido atribuído às atividades; e a absorção diz respeito ao grau de concentração e imersão nas tarefas desempenhadas (Schaufeli; Bakker; Salanova, 2006).

Diferentemente da motivação, que está relacionada ao impulso para agir, o engajamento representa um estado mais profundo e contínuo de conexão com o trabalho, refletindo o envolvimento ativo do indivíduo com suas atividades e com os objetivos organizacionais (Camões *et al.*, 2023; Camões e Gomes, 2024).

Nesse sentido, o engajamento é considerado um importante indicador de bem-estar e desempenho no trabalho, sendo influenciado por fatores como autonomia, *feedback*, suporte organizacional e clareza de metas (Demo; Fogaça; Costa, 2018; Nonato; Fontes-Filho; Michelotto, 2024).

Motivação específica do setor público

No contexto do setor público, a motivação apresenta características específicas, estando fortemente associada a valores como o compromisso com o interesse coletivo e a geração de valor social. Nesse sentido, destaca-se o conceito de *Public Service Motivation* (PSM), que busca explicar o comportamento dos servidores a partir de uma motivação pró-social orientada para o bem público (Klein e Mascarenhas, 2016; Camões *et al.*, 2023).

A PSM refere-se à predisposição dos indivíduos para responder a motivos fundamentados em instituições públicas, sendo caracterizada pelo desejo de contribuir para a sociedade, pela identificação com a missão institucional e pelo senso de responsabilidade social (Milagres de Assis, 2024; Camões e Gomes, 2024).

Diferentemente do setor privado, onde recompensas extrínsecas tendem a desempenhar papel central, no setor público a motivação está frequentemente associada a fatores intrínsecos, como o significado do trabalho e a percepção de impacto social das atividades desenvolvidas (Lopes e Regis Filho, 2004; Camões *et al.*, 2023).

Evidências apontam que a percepção de utilidade social do trabalho atua como um dos principais fatores de sustentação do engajamento no setor público, conferindo sentido às atividades e fortalecendo o vínculo do servidor com a organização (Carvalho, 2024; Camões *et al.*, 2023).

No entanto, fatores organizacionais podem comprometer esse potencial motivacional. Elementos como excesso de burocracia, falhas na comunicação e ausência de reconhecimento

institucional tendem a reduzir o engajamento e gerar desgaste no ambiente de trabalho (Camões e Gomes, 2024; Silva e Alves, 2024).

Dessa forma, embora a motivação intrínseca seja um elemento relevante, sua sustentabilidade depende da existência de práticas estruturadas de gestão de pessoas e de lideranças capazes de alinhar objetivos institucionais às expectativas dos servidores (Bianchi; Quishida; Foroni, 2017; Demo; Fogaça; Costa, 2018).

Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa. A escolha por essa abordagem se justifica pela necessidade de ampliar a compreensão sobre aspectos relacionados à motivação e ao engajamento no serviço público, permitindo a análise das percepções dos servidores em um contexto institucional específico.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de levantamento (*survey*), realizada por meio da aplicação de questionário estruturado. Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como exploratória, por buscar maior familiaridade com o problema, e descritiva, por apresentar as características e percepções dos participantes, sem interferência do pesquisador.

O universo da pesquisa foi composto por 64 servidores públicos vinculados à Gerência de Monitoramento e Avaliação dos Contratos de Gestão (GMAE-CG) da Secretaria de Estado da Saúde de Goiás (SES-GO). A amostra foi constituída por 45 participantes, correspondendo a uma taxa de resposta de 70,3%.

A seleção dos participantes ocorreu por meio de amostragem não probabilística por conveniência, considerando a participação voluntária dos servidores disponíveis no período da coleta de dados.

Como critérios de inclusão, foram considerados os servidores em exercício ativo na unidade durante o período da pesquisa, sendo excluídos aqueles afastados por licença ou que não concluíram integralmente o questionário.

A coleta de dados foi realizada por meio de levantamento, com aplicação de questionário, disponibilizado via Google Formulários e composto por 32 perguntas organizadas em cinco blocos temáticos: 1- perfil sociodemográfico; 2- fatores motivacionais e práticas de gestão de pessoas; 3- clima organizacional e comunicação interna; 4- engajamento e comprometimento e 5- reconhecimento e desenvolvimento profissional.

As variáveis foram mensuradas através da escala *Likert* de cinco pontos, definida como: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) nem concordo nem discordo; (4) concordo parcialmente; e (5) concordo totalmente. Essa escala é amplamente utilizada em

estudos organizacionais por sua capacidade de captar a intensidade das percepções e atitudes dos respondentes (Likert, 1932).

O instrumento de coleta de dados foi elaborado com base na literatura sobre motivação, engajamento e gestão de pessoas no setor público, sendo adaptado ao contexto da unidade estudada. Antes da aplicação, o questionário foi revisado quanto à clareza e coerência das questões.

Os dados foram organizados e tratados com o auxílio do Microsoft *Excel*, sendo realizadas etapas de tabulação, categorização e cálculo das frequências e percentuais das respostas. Adicionalmente, utilizou-se o *Power BI* para a construção de visualizações gráficas, contribuindo para uma melhor interpretação dos dados.

A análise dos dados baseou-se em análise descritiva simples, por meio da distribuição de frequências e percentuais, permitindo identificar tendências nas percepções dos participantes. Para fins de interpretação, consideraram-se como avaliações positivas as respostas correspondentes aos níveis 4 e 5 da escala *Likert*.

Por se tratar de um estudo transversal, com coleta de dados realizada em um único momento, os resultados permitem identificar padrões e associações, mas não possibilitam estabelecer relações de causalidade entre as variáveis analisadas.

Foram assegurados o anonimato e a confidencialidade das respostas, respeitando os princípios éticos aplicáveis às pesquisas com seres humanos.

Resultados

A análise apresentada neste item baseia-se nas respostas obtidas por meio do questionário aplicado aos participantes da pesquisa. O bloco referente ao perfil dos participantes foi apresentado de forma descritiva através de uma tabela, enquanto os demais quatro blocos temáticos foram analisados com o apoio de gráficos para melhor visualização das percepções dos respondentes.

Para interpretação das respostas, consideraram-se como avaliações positivas as respostas correspondentes aos níveis 4 e 5 da escala *Likert*, que indicam concordância com as afirmações apresentadas. Assim, os percentuais discutidos ao longo deste item correspondem à soma dessas duas categorias, permitindo uma análise mais clara e sistemática dos diferentes aspectos do ambiente organizacional analisado.

Perfil dos Respondentes

A pesquisa teve como universo 64 pessoas, das quais 45 servidores vinculados à

MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO:
análise das práticas de gestão de pessoas na SES-GO
Sílvia Marques Naves Mota Souza; Fabiana Custódio e Silva

GMAE-CG efetivamente participaram.

Tabela 01- Perfil Sociodemográfico

Dimensão analisada	Categorias	Síntese dos resultados
Sexo	Feminino / Masculino / Prefiro não informar	Observa-se predominância de respondentes do sexo feminino na amostra.
Faixa etária	Até 25 anos / 26 a 35 anos / 36 a 45 anos / 46 a 55 anos / Acima de 55 anos	Predominância de servidores entre 26 e 45 anos, com maior concentração nas faixas de 26 a 35 anos e 36 a 45 anos.
Tempo de atuação na SES-GO	Menos de 1 ano / 1 a 3 anos / 4 a 6 anos / 7 a 10 anos / Mais de 10 anos	Maior participação de servidores com mais de quatro anos de vínculo, destacando-se aqueles com mais de sete anos de atuação institucional.
Cargo ou função ocupada	Técnico (31,1%) / Analista (24,4%) / Coordenador (11,1%) / Assessor (6,7%) / Outro (26,7%)	Predomínio do perfil técnico-operacional, com Técnicos e Analistas representando 55,5% da amostra.
Vínculo funcional	Efetivo / Comissionado / Temporário / Outro	Predominância do vínculo efetivo entre os participantes da pesquisa.

Fonte: Autoras (2026)

A caracterização do perfil dos respondentes, apresentada na Tabela 1, refere-se aos 45 servidores da GMAE-CG / SES-GO que participaram da pesquisa. Observa-se predominância do sexo feminino na amostra, aspecto que reflete uma tendência cada vez mais presente nas áreas técnicas e administrativas da saúde, onde a precisão técnica e a sensibilidade na gestão caminham de forma complementar (Barbosa, 2023; Demo; Fogaça; Costa, 2018).

A distribuição etária concentrou-se entre 26 e 45 anos, faixa considerada estratégica por reunir profissionais com experiência e potencial produtivo. Trata-se de um grupo que combina maturidade profissional com capacidade de entrega. Além disso, evidências indicam que o engajamento desses servidores não está diretamente relacionado à idade, mas sim ao nível de autonomia e o suporte percebido no ambiente de trabalho (Camões e Gomes, 2024). Em outras palavras, são o reconhecimento e a clareza de metas que fazem o servidor se perceber como parte essencial da organização (Ariely *et al.*, 2021; Nonato; Fontes-Filho; Michelotto, 2024).

Essa relação com o local de trabalho fica ainda mais evidente ao se analisar o tempo de atuação na SES-GO. Observa-se uma equipe experiente, com muitos servidores superando sete anos de trabalho na instituição. Como aponta a literatura, essa permanência contribui para que os valores da saúde pública sejam incorporados na prática cotidiana, e não apenas formalizados em documentos, desde que haja uma gestão de pessoas capaz de valorizar e desenvolver a equipe técnica (Demo; Fogaça; Costa, 2018; Camões et al., 2023).

Em relação aos cargos ocupados, observa-se o predomínio de funções técnico-operacionais, com Técnicos e Analistas representando a maioria da amostra, atuando

MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO: análise das práticas de gestão de pessoas na SES-GO

Sílvia Marques Naves Mota Souza; Fabiana Custódio e Silva

diretamente nos processos de monitoramento, sendo, portanto, mais sensíveis às condições do ambiente organizacional e às práticas de gestão adotadas.

Nesse contexto, a estabilidade funcional não deve ser interpretada como acomodação, mas como um fator que favorece a identificação do servidor com a missão institucional e fortalece o compromisso com entregas que impactam a vida da população (Klein e Mascarenhas, 2016; Camões *et al.*, 2023).

Fatores Motivacionais e Práticas de Gestão de Pessoas (Bloco 1)

Legenda e Escala Likert

Níveis de Concordância

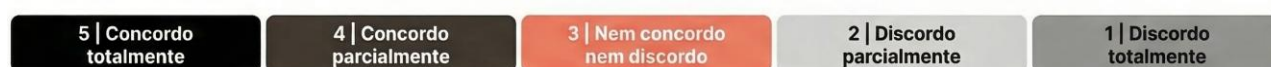
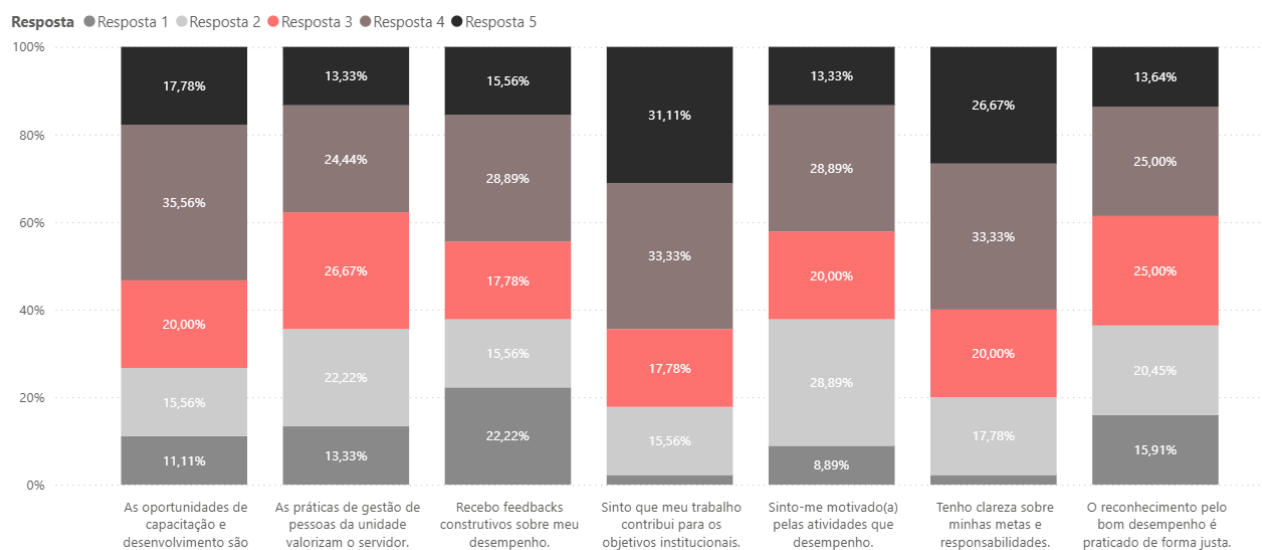


Gráfico 1: Fatores Motivacionais e Gestão de Pessoas



Fonte: Autoras (2026).

O primeiro bloco analisou aspectos relacionados aos fatores motivacionais e às práticas de gestão de pessoas, como oportunidades de desenvolvimento profissional, avaliação sobre desempenho, clareza de metas e de reconhecimento. Os resultados indicaram pontos de vista moderadamente positivos em relação às práticas de gestão adotadas na unidade.

No que se refere às oportunidades de capacitação e desenvolvimento, verificou-se um índice de concordância de 53,34%. Esse resultado sugere que a maioria dos servidores

reconhece a existência de políticas voltadas ao aprimoramento profissional, aspecto essencial para transformar competências individuais em resultados institucionais.

Por outro lado, os resultados relacionados à valorização e ao reconhecimento institucional mostraram-se mais heterogêneos. A concentração de respostas em níveis intermediários da escala *Likert* indica que essas práticas ainda não são percebidas de forma uniforme por todos os servidores.

Além disso, o *feedback* sobre o desempenho obteve apenas 44,45% de avaliações positivas, o que sinaliza fragilidades na comunicação contínua e orientadora, elemento fundamental para o desenvolvimento profissional e a redução de incertezas no ambiente de trabalho.

Em contrapartida, constatou-se uma elevada identificação com os objetivos institucionais. A afirmação “Sinto que meu trabalho contribui para os objetivos institucionais” obteve 64,44% de avaliações positivas.

Esse senso de propósito é reforçado pela clareza das metas e responsabilidades, validada por aproximadamente 60% dos respondentes. Quando o servidor compreende bem suas atribuições, tende a direcionar seus esforços de forma mais assertiva, o que favorece tanto o engajamento quanto a eficiência operacional.

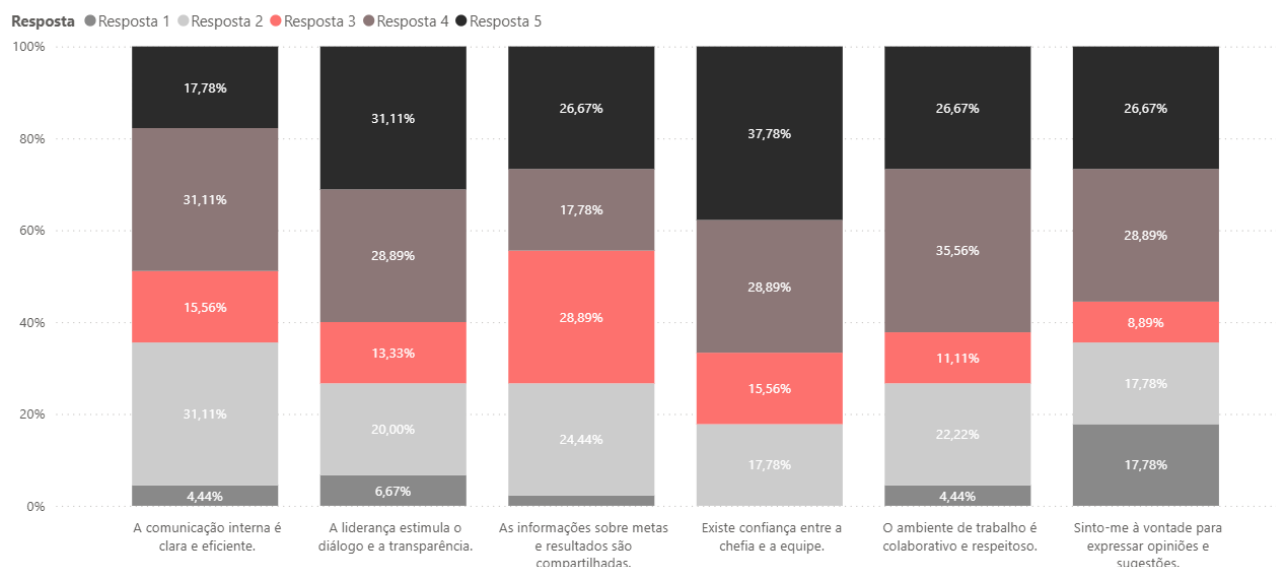
Em suma, os dados indicam que, embora existam lacunas nas práticas de devolutivas e reconhecimento, o forte senso de propósito social e a clareza estratégica constituem pilares fundamentais para o comprometimento organizacional na unidade analisada, em consonância com as evidências empíricas sobre o engajamento no setor público brasileiro (Camões *et al.*, 2023; Camões e Gomes, 2024).

Clima Organizacional e Comunicação Interna (Bloco 2)

Gráfico 2: Clima Organizacional e Comunicação Interna

MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO: análise das práticas de gestão de pessoas na SES-GO

Sílvia Marques Naves Mota Souza; Fabiana Custódio e Silva



Fonte: Autoras (2026).

O segundo bloco investigou como os participantes avaliam o clima organizacional e a comunicação interna, considerando clareza das informações, transparência da liderança, confiança entre equipes e ambiente de trabalho colaborativo. De modo geral, os dados revelaram uma base sólida de respeito e parceria, mas também apontam alguns pontos de atenção importantes.

O reconhecimento de que o ambiente é colaborativo e respeitoso foi confirmada por 62,23% dos servidores. Esse resultado é expressivo e indica que, para a maioria, a GMAE-CG não é apenas um local de cumprimento de tarefas, mas um espaço onde a cooperação prevalece sobre o trabalho isolado (Lopes e Regis Filho, 2004; Nonato; Fontes-Filho; Michelotto, 2024).

Essa relação ganha ainda mais força quando se observa para a relação com as lideranças. A confiança entre chefia e equipe atingiu 66,67% de avaliações positivas, com servidores posicionando esse vínculo no nível máximo de credibilidade. Esse é um dado significativo, pois quando o servidor confia em quem o lidera, o servidor tende a gastar menos energia lidando com incertezas e mais foco no que realmente importa: a entrega de valor público (Ariely *et al.*, 2021; Bianchi; Quishida; Foroni, 2017). Esse cenário é reforçado pelo fato de que, para cerca de 60% dos respondentes, as lideranças incentivam um diálogo aberto e transparente.

Ainda assim, a realidade organizacional não é linear. O principal desafio identificado está na clareza da comunicação interna, especialmente no que se refere às metas e aos resultados estratégicos. Nesse ponto, os dados mostram maior dispersão: embora 48,89% dos servidores demonstrem satisfação, uma parcela significativa permanece em níveis intermediários de percepção. Isso sugere que, apesar da acessibilidade das lideranças, a tradução da estratégia para o cotidiano de trabalho ainda enfrenta obstáculos.

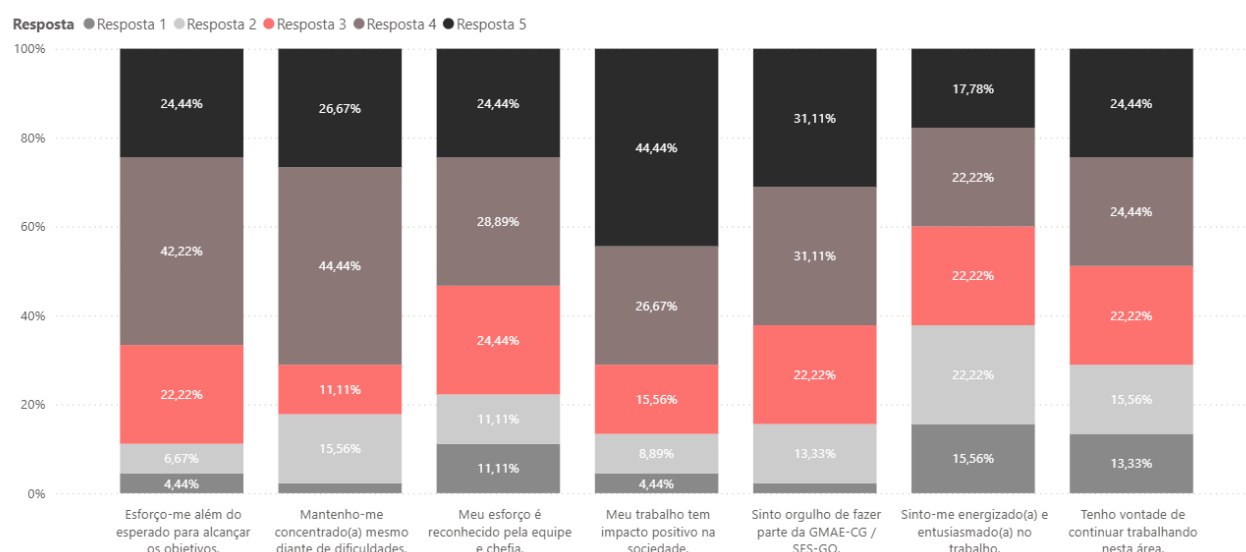
MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO: análise das práticas de gestão de pessoas na SES-GO

Sílvia Marques Naves Mota Souza; Fabiana Custódio e Silva

Como destacam Camões e Gomes (2024), um clima saudável e uma liderança transparente são os pilares da segurança psicológica, permitindo que a equipe aprenda com erros e colabore sem medo. No entanto, sem metas claras, esse potencial de engajamento pode se diluir. Portanto, fortalecer os canais de informação não é apenas uma melhoria burocrática, mas o passo essencial para transformar a boa vontade da equipe em desempenho institucional de alto nível (Camões *et al.*, 2023; Nonato; Fontes-Filho; Michelotto, 2024).

Engajamento e Comprometimento com o Trabalho (Bloco 3)

Gráfico 3: Engajamento e Comprometimento com o Trabalho



Fonte: Autoras (2026).

O terceiro bloco investigou o nível de engajamento e comprometimento dos profissionais com o trabalho e com a organização. Os resultados indicam níveis elevados de dedicação às atividades desempenhadas. No item “Esforço-me além do esperado para alcançar os objetivos”, 66,66% dos respondentes apresentaram avaliações positivas, evidenciando elevado comprometimento com os resultados institucionais.

De forma semelhante, na afirmação “Mantenho-me concentrado(a) mesmo diante de dificuldades”, 71,11% dos participantes indicaram avaliações positivas, sugerindo persistência e dedicação na execução das atividades.

Outro ponto de destaque foi o reconhecimento de impacto social do trabalho. No item “Meu trabalho tem impacto positivo na sociedade”, 71,11% dos respondentes apresentaram avaliações positivas, sendo 44,44% no nível máximo da escala, o que evidencia a consciência da relevância social das atividades desempenhadas.

MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO: análise das práticas de gestão de pessoas na SES-GO

Sílvia Marques Naves Mota Souza; Fabiana Custódio e Silva

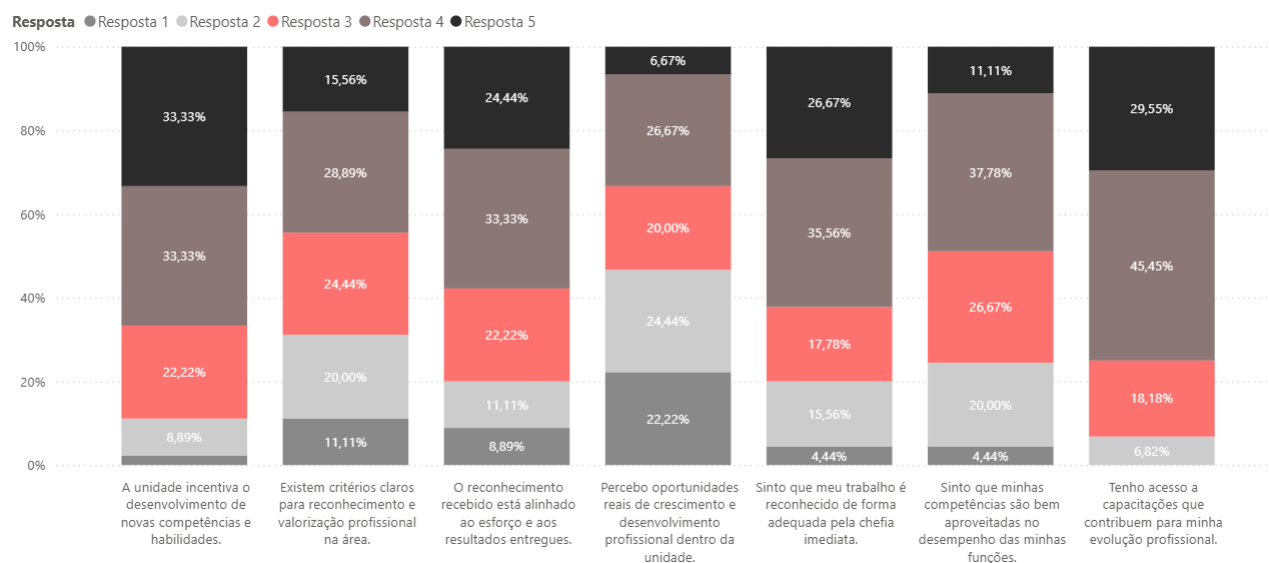
Na literatura brasileira, a compreensão de que o trabalho gera resultados úteis para a coletividade é identificada como o recurso mais relevante para sustentar o engajamento, pois atribui significado às atividades administrativas cotidianas.

A identificação com a organização também se mostrou sólida, com 62,22% dos servidores manifestando orgulho de pertencer à instituição e refletindo um vínculo afetivo que contribui para reduzir a sensação de alienação burocrática e fortalecer o comprometimento organizacional.

De forma geral, o engajamento observado na Gerência ultrapassa o mero cumprimento de obrigações formais e se manifesta como um estado positivo e ativo, no qual as competências individuais se conectam aos objetivos estratégicos do Estado e que é vital para a manutenção da efetividade institucional.

Reconhecimento e Desenvolvimento Profissional (Bloco 4)

Gráfico 4: Reconhecimento e Desenvolvimento Profissional



Fonte: Autoras (2026).

No quarto e último bloco de perguntas, foram analisados aspectos relacionados ao reconhecimento profissional, ao aproveitamento de competências e oportunidades de desenvolvimento na organização.

Os resultados indicaram avaliação positiva quanto ao acesso a capacitações. No item “Tenho acesso a capacitações que contribuem para minha evolução profissional”, 75% dos respondentes apresentaram avaliações positivas, representando o maior nível de concordância entre os itens analisados.

Também se observou avaliação positiva quanto ao incentivo ao desenvolvimento de novas competências. Na afirmação “A unidade incentiva o desenvolvimento de novas competências e habilidades”, 66,66% dos participantes indicaram avaliações positivas, sugerindo que os profissionais reconhecem estímulos institucionais para o aprimoramento de suas capacidades.

Em relação ao reconhecimento do trabalho pela chefia imediata, 62,23% dos respondentes apresentaram avaliações positivas, indicando visão favorável quanto à valorização do desempenho individual.

Por outro lado, os itens relacionados à clareza dos critérios de reconhecimento profissional apresentaram maior variabilidade nas respostas. No item “Existem critérios claros para reconhecimento e valorização profissional”, apenas 44,45% dos respondentes apresentaram avaliações positivas, o que indica interpretações distintas quanto à transparência desses processos.

Em termos gerais, as evidências indicam que a unidade possui recursos importantes relacionados ao aprendizado e à atuação das lideranças, mas ainda precisa avançar na institucionalização de processos mais claros.

Nesse sentido, Naves (2025) destaca a importância de práticas de gestão de pessoas articuladas ao desenvolvimento de competências e à construção de um ambiente organizacional favorável à gestão de carreira. Essa perspectiva contribui para a compreensão dos resultados encontrados, ao indicar que as oportunidades de desenvolvimento profissional devem estar acompanhadas de práticas organizacionais capazes de favorecer a valorização e o aproveitamento das competências dos trabalhadores.

Por fim, Os resultados evidenciaram que os servidores atribuem elevada importância à utilidade social do trabalho, ao passo que aspectos relacionados ao reconhecimento institucional, feedback e comunicação organizacional apresentaram avaliações mais moderadas. Assim, a presença de fatores motivacionais associados ao propósito público não implica, necessariamente, uma percepção igualmente favorável das práticas organizacionais de gestão de pessoas. Tal achado converge com a literatura recente, segundo a qual o engajamento no serviço público decorre da interação entre recursos motivacionais individuais e características do contexto organizacional (Ding; Wang, 2023; Camões; Gomes, 2024).

Discussão

Os resultados evidenciam que a principal força desta Gerência da SES-GO reside na existência de um ciclo positivo de engajamento, sustentado pela percepção de que o trabalho

desenvolvido gera valor para a sociedade. Os elevados níveis de alinhamento aos objetivos institucionais (64,44%) e de percepção de impacto social (71,11%) indicam a presença de elementos característicos da *Public Service Motivation* (PSM), conforme descrito na literatura. Esse fenômeno contribui para a manutenção de altos níveis de vigor e concentração, mesmo em contextos adversos, atuando como fator protetivo contra o desgaste ocupacional (Camões et al., 2023).

Esse achado reforça a compreensão de que, no setor público, o engajamento está fortemente associado ao significado atribuído ao trabalho e à percepção de contribuição para o bem coletivo. Nesse sentido, a utilidade social das atividades desempenhadas emerge como um dos principais recursos motivacionais, atribuindo sentido às tarefas e fortalecendo o vínculo entre o servidor e a organização.

Apesar desse cenário positivo, os resultados indicam a presença de fragilidades que podem comprometer a sustentabilidade do engajamento. Embora haja uma base consistente de confiança interpessoal (66,67%) e um ambiente colaborativo (62,23%), observou-se maior dispersão nas percepções relacionadas à clareza das metas e dos resultados estratégicos. A ausência de uma comunicação institucional clara e objetiva tende a gerar incertezas, dificultando a conversão do engajamento em desempenho organizacional efetivo.

Adicionalmente, aspectos relacionados ao feedback sistemático (44,45%) e ao reconhecimento formal configuram-se como pontos críticos da gestão. Observa-se uma dependência mais acentuada do apoio da chefia imediata (62,23%), em contraste com a ausência de critérios institucionais claros para a valorização profissional. À luz da teoria da meritocracia, a falta de transparência nesses processos pode gerar percepções de injustiça e comprometer a legitimidade da liderança, enfraquecendo o ciclo positivo da motivação (Souza e Vasconcelos, 2021).

Por outro lado, o investimento em capacitação (75%) destaca-se como um dos principais recursos institucionais, posicionando a unidade como um ambiente favorável ao aprendizado contínuo. No entanto, para que esse potencial se traduza em desenvolvimento efetivo, é fundamental que as ações de capacitação estejam articuladas a oportunidades reais de crescimento e ao aproveitamento das competências adquiridas no contexto de trabalho.

As fragilidades identificadas podem ser compreendidas à luz do conceito de “custos de fricção”, que se referem a obstáculos de natureza operacional e psicológica que tornam a execução das atividades mais complexa do que o necessário (Ariely *et al.*, 2021; Camões e Gomes, 2024). Esses elementos atuam como barreiras que reduzem a eficiência organizacional e limitam o pleno aproveitamento do potencial de engajamento existente.

**MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO:
análise das práticas de gestão de pessoas na SES-GO
*Sílvia Marques Naves Mota Souza; Fabiana Custódio e Silva***

De forma geral, os achados evidenciam que, embora a motivação intrínseca e o senso de propósito atuem como importantes impulsionadores do engajamento, sua sustentabilidade depende da presença de práticas institucionais estruturadas, capazes de oferecer clareza, reconhecimento e suporte contínuo aos servidores. Assim, o engajamento no setor público deve ser compreendido como um fenômeno multidimensional, resultante da interação entre fatores individuais e organizacionais.

Neste contexto, tem-se as contribuições de Demo, Costa e Coura (2024), que tratam as práticas de gestão de pessoas no serviço público como multidimensionais, corroborando com Camões, Gomes e Porto (2026), indicando que as diferentes práticas gerenciais não produzem efeitos homogêneos sobre o engajamento dos servidores. Assim, os dados encontrados na GMAE-CG sugerem a coexistência de um recurso motivacional relacionado ao significado social do trabalho com oportunidades de aprimoramento em recursos organizacionais, particularmente reconhecimento, feedback e comunicação.

Considerações Finais

Este estudo reforça que o engajamento no setor público não se limita a uma característica individual, mas resulta diretamente de um ambiente organizacional que oferece suporte, clareza e sentido ao trabalho (Camões e Gomes, 2024).

No contexto analisado, observou-se um nível elevado de engajamento, fortemente associado à percepção de utilidade social das atividades desempenhadas, evidenciando a relevância do propósito como elemento mobilizador no serviço público. Reforçando assim, que a literatura aponta a motivação intrínseca como um dos principais fatores de sustentação do comprometimento dos servidores.

Entretanto, a sustentabilidade desse engajamento, no longo prazo, depende do fortalecimento de práticas institucionais mais estruturadas. Aspectos como reconhecimento, devolutivas e comunicação organizacional ainda se apresentam de forma desigual, evidenciando a necessidade de maior consistência e transparência nas práticas de gestão de pessoas.

Sendo assim, investigar essa relação mostra-se relevante para compreender os fatores que sustentam o engajamento no serviço público e orientar a adoção de práticas de gestão mais eficazes e alinhadas às demandas organizacionais. Esta relevância, decorre da natureza pública das atividades desempenhadas pela unidade investigada, cujo trabalho está relacionado ao acompanhamento da execução de contratos de gestão na área da saúde.

Nesse sentido, torna-se fundamental avançar de uma lógica reativa para uma abordagem estratégica, capaz de alinhar expectativas, valorizar desempenhos e reduzir incertezas no ambiente de trabalho. O fortalecimento da comunicação, a institucionalização de rotinas contínuas de *feedback* e a definição clara de critérios de reconhecimento configuram-se como elementos centrais para sustentar o comprometimento dos servidores.

Caso essas dimensões não sejam adequadamente estruturadas, há o risco de que o elevado nível de dedicação observado se converta, ao longo do tempo, em sobrecarga e desgaste, comprometendo o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e, consequentemente, fragilizando o desempenho institucional. Por outro lado, ao investir de forma consistente na gestão de pessoas, a organização amplia sua capacidade de transformar engajamento em desempenho sustentável, promovendo ganhos contínuos de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados.

No que se refere às limitações, destaca-se a utilização de amostra não probabilística por conveniência, o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, a coleta de dados em um único momento caracteriza o estudo como transversal, não permitindo a análise de mudanças ao longo do tempo nem o estabelecimento de relações de causalidade. Também se considera como limitação o uso de dados autorrelatados, que podem estar sujeitos a vieses de percepção dos participantes.

Diante disso, recomenda-se que pesquisas futuras adotem abordagens metodológicas complementares, como estudos longitudinais, que possibilitem acompanhar a evolução do engajamento ao longo do tempo, bem como métodos qualitativos, como entrevistas ou grupos focais, capazes de aprofundar a compreensão dos fatores que influenciam a motivação no serviço público. Sugere-se, ainda, a realização de estudos comparativos entre diferentes unidades ou órgãos públicos, a fim de ampliar a compreensão sobre a influência dos contextos organizacionais no engajamento dos servidores.

Referências

- ARIELY, Dan et al. **Guia prático para engajamento de equipes**. São Paulo: Fundação Lemann; República.org; Duke University, 2021. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2021/10/guia-engajamento.pdf>. Acesso em: 9 set. 2026.
- BARBOSA, Johnatta Augusto Seabra. A importância da gestão de pessoas na saúde pública. **Revista Acadêmica Digital (SOUZAEAD)**, n. 60, abr. 2023. Disponível em: <https://souzaeadrevistaacademica.com.br/revista/60-abril2023/08-artigo-a-importancia-da-gestao-de-pessoas-na-saude-publica-revista-souza-ead.pdf>. Acesso em: 9 set. 2026.
- BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela.

Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 41–61, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>. Acesso em: 9 set. 2026.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza et al. Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 57, n. 4, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/DqwBc6FQCNHhRGJn6m6D6dx/>. Acesso em: 9 set. 2026.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; GOMES, Adalmir de Oliveira. Engajamento no trabalho de servidores públicos na perspectiva de especialistas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 75, n. 2, p. 411–430, 2024. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7979>. Acesso em: 9 set. 2026.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; GOMES, Adalmir de Oliveira; PORTO, Rafael Barreiros. Efeitos de práticas gerenciais no engajamento no trabalho de servidores públicos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 42, e42508, 2026. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102.3772e42508.pt>. Acesso em: 9 set. 2026.

CARVALHO, Matheus Guilherme Araújo de. **Fatores motivacionais para o engajamento dos profissionais de saúde: uma revisão integrativa**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/server/api/core/bitstreams/6ffd11e5-22bc-4394-b855-77b353f4e35d/content>. Acesso em: 9 set. 2026.

CORTEZ, Pedro Afonso; ZERBINI, Thais; VEIGA, Heila Magali da Silva. Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 17, n. 3, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/9WNtLbvFKvgCZvC69pwCN5x/>. Acesso em: 9 set. 2026.

CÔRTEZ, Felipe Guimarães; MENESES, Pedro Paulo Murce. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/nJs3bpT9jbpvP75xZHGtvcP/>. Acesso em: 9 set. 2026.

DEMO, Gisela; COSTA, Ana Carolina Rezende; COURA, Karla Veloso. HRM practices in the public service: a measurement model. **RAUSP Management Journal**, v. 59, n. 1, p. 50–66, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2023-0005>. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2023-0005>. Acesso em: 9 set. 2026.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>. Acesso em: 9 set. 2026.

DING, Mengxiao; WANG, Chengli. Can public service motivation increase work engagement? A meta-analysis across cultures. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 1060941, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060941>. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060941>. Acesso em: 9 set. 2026.

KLEIN, Fabio; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 17–39, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/55LWdFpsLhkMy3WWFMyr3Zs/>. Acesso em: 9 set. 2026.

**MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO NO SERVIÇO PÚBLICO:
análise das práticas de gestão de pessoas na SES-GO**
Sílvia Marques Naves Mota Souza; Fabiana Custódio e Silva

LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, New York, n. 140, p. 1–55, 1932.

LOPES, Mônica Cristina; REGIS FILHO, Gilsée Ivan. A motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 62–75, 2004. Disponível em: <https://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V390162.pdf>. Acesso em: 9 set. 2026.

MILAGRES DE ASSIS, Luís Otávio. Public service motivation: é possível traduzir para o português? **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 75, n. 2, p. 431–452, 2024. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7979>. Acesso em: 9 set. 2026.

NAVES, Santiago Adorno. Clima organizacional favorável para padronização da gestão de carreira. **Revista Plurais – Virtual**, Anápolis, GO, v. 15, e2025022, 2025. Disponível em: <https://www.revista.ueg.br/index.php/revistapluraisvirtual/article/view/17115>. Acesso em: 9 set. 2026.

NONATO, Catheriny Baccaro; FONTES-FILHO, Joaquim Rubens; MICHELOTTO, Flavia de Paiva. Planejamento estratégico e motivação no setor público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 6, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/C9CZVGPBHJgJr68VphVYwKy/>. Acesso em: 9 set. 2026.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B.; SALANOVA, Marisa. The measurement of work engagement with a short questionnaire. **Educational and Psychological Measurement**, v. 66, n. 4, p. 701–716, 2006. Disponível em: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/251.pdf>. Acesso em: 9 set. 2026.

SILVA, Fabiana Custódio e; ALVES, Darlan Barbosa. O trabalho de gestão e suas vivências de prazer e sofrimento. **Revista de Administração da UEG**, Goiânia, v. 15, fluxo contínuo, 2024. Disponível em: https://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao/article/view/16247. Acesso em: 9 set. 2026.

SOUZA, Almir Rogério da Silva; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. Meritocracia e gestão de pessoas por competências. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/B9yzBbYXxCrXB9vVNTrY36L/>. Acesso em: 9 set. 2026.