



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO - PROPPG
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (2026)

**GESTÃO DE PESSOAS, MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO DOS
SERVIDORES NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE REVISÃO¹**

*Human Resource Management, Motivation, and Commitment of Public Servants: A Review
Study.*

Antônia Edsonara de Oliveira Silva²

João Clécio de Sousa Holanda³

Resumo: O presente estudo analisa a relação entre a gestão de pessoas no setor público, a motivação dos servidores e a qualidade dos serviços prestados à população, partindo do pressuposto de que a gestão de pessoas constitui um elemento estratégico para a eficiência administrativa e valorização do capital humano em contextos organizacionais marcados por constantes transformações. O objetivo geral consiste em compreender, à luz da literatura, como práticas de gestão de pessoas e fatores motivacionais influenciam o comprometimento e o desempenho dos servidores públicos. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter bibliográfico e descritivo, desenvolvida por meio de revisão de literatura com base em fontes secundárias obtidas no Google Acadêmico, considerando produções publicadas no período de 2023 a 2025. Os resultados evidenciam que a gestão de pessoas estratégicas desempenha papel fundamental na formulação de práticas motivacionais eficazes, contribuindo para a construção de ambientes organizacionais mais eficientes e

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado/defendido para a Especialização em Gestão Pública, em 28 de março de 2026, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista junto a Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

² Orientanda do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). E-mail: edsonaraoliveira5@gmail.com

³ Orientador do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Lattes ID: <http://lattes.cnpq.br/4910999852430959>. Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-4686-9903>. E-mail: joaoecleioh@gmail.com.

humanizados. Verifica-se, ainda, que a ausência de motivação pode ocasionar queda de produtividade, insatisfação e comprometimento da eficiência administrativa. Conclui-se que o investimento em políticas de valorização do capital humano e em práticas integradas de gestão de pessoas é imprescindível para o fortalecimento da cultura organizacional, o desenvolvimento de competências e a melhoria da qualidade dos serviços públicos ofertados à sociedade.

Palavras-chave: Gestão estratégica de pessoas; Motivação; Serviços públicos.

Abstract: This study analyzes the relationship between human resource management in the public sector, employee motivation, and the quality of services provided to the population, based on the premise that human resource management constitutes a strategic element for administrative efficiency and the valorization of human capital in organizational contexts marked by constant transformations. The general objective is to understand, in light of the literature, how human resource management practices and motivational factors influence the commitment and performance of public servants. Methodologically, this is a qualitative, bibliographic, and descriptive research, developed through a literature review based on secondary sources obtained from Google Scholar, considering publications from 2023 to 2025. The results show that strategic human resource management plays a fundamental role in the formulation of effective motivational practices, contributing to the construction of more efficient and humanized organizational environments. It is also found that the absence of motivation can lead to decreased productivity, dissatisfaction, and compromised administrative efficiency. It is concluded that investment in policies that value human capital and in integrated people management practices is essential for strengthening organizational culture, developing skills, and improving the quality of public services offered to society.

Keywords: Strategic people management; Motivation; Public services.,

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é um elemento estratégico e fundamental para a qualidade dos serviços oferecidos, para o aprimoramento da eficiência administrativa e para valorização dos servidores públicos (Silva; Oliveira, 2025). No contexto contemporâneo, assinalado por intensas e constantes mudanças, a gestão de pessoas sofreu significativas transformações a fim de se adaptar às demandas impostas pela globalização, e diante desse panorama inovador

a gestão de pessoas cria e desenvolve pessoas com construções que traduzem o sucesso do colaborador e da instituição.

Diante disso, o campo de estudo desta pesquisa concentra-se no ambiente da administração pública, onde a motivação assume um papel decisivo para o alcance de resultados. Para Carvalho (2025) no âmbito do serviço público o sentimento de propósito institucional e percepção de contribuição para o bem estar social, configuram-se como elementos centrais para a satisfação e melhoria dos serviços prestados. Machado (2024) corrobora ao dizer que a administração pública desempenha um papel crucial na promoção do bem-estar social, ao fornecer serviços essenciais e sustentar o funcionamento do governo, mas que a gestão de pessoas no serviço público enfrenta diversos desafios que são únicos e que requerem estratégias eficazes para garantia da eficiência, transparência e satisfação dos servidores. Com isso, torna-se pertinente analisar como a gestão de pessoas pode atuar como um importante instrumento de motivação para os colaboradores, especialmente no setor público. Buscando compreender as diversas formas pelas quais a gestão pode implementar estratégias eficazes destinadas a estimular o engajamento, criar oportunidades de desenvolvimento profissional e oportunizar um ambiente de trabalho mais desenvolvido e participativo.

Bergamini (2008, p.108), acentua que “A motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um”. Assim entendemos que o estado motivacional dos indivíduos pode afetar positiva ou negativamente o desempenho, refletindo-se em níveis variados de produtividade e satisfação no trabalho. Bandeira *et al.*, (2017) evidenciaram em seu estudo que boa parte dos modelos de gestão públicos são importados de empresas privadas e de países estrangeiros e isso pode ser um indicativo pelo qual área de gestão de pessoas no setor público não supre as necessidades brasileiras e, contraditoriamente ao que se almeja, o que faz com que engesse ainda mais o funcionalismo público.

Nesse sentido, surge o seguinte questionamento: o que a literatura aborda sobre como a gestão de pessoas no setor público e a motivação dos colaboradores podem interferir no comprometimento e desempenho dos serviços públicos? Diante tal indagação, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como a gestão de pessoas e a motivação dos servidores públicos impactam na qualidade dos serviços prestados à população.

A relevância desta pesquisa justifica-se por suas contribuições nos campos teórico, prático e social. No âmbito teórico busca compreender a gestão de pessoas como um fator

motivacional no setor público, e assentir que o autêntico diferencial das instituições públicas está nas pessoas que as integram, na afeição, valores, e encanto na elaboração de suas atividades, reunindo conceitos e abordagens que auxiliam na compreensão do comportamento humano nas organizações estatais. No âmbito prático, ao abordar que o investimento em políticas de valorização humana não apenas aperfeiçoa a qualidade dos serviços prestados, mas também materializa um modelo de gestão mais participativo, íntegro e voltado para o desenvolvimento compartilhado, oferecendo subsídios para gestores, lideranças e profissionais para aprimorarem suas práticas. Por fim, no âmbito social contribui para o fortalecimento das instituições públicas, com serviços mais humanizados e eficientes, alinhados à necessidade da população.

No que concerne aos aspectos metodológicos, o artigo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter bibliográfico e descritivo, realizada por meio de uma revisão da literatura. De acordo com Gil (2008, p. 50) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Seu objetivo é proporcionar ao pesquisador o contato direto com tudo o que foi escrito sobre determinado assunto”.

A coleta de dados foi realizada empregando fontes secundárias adquiridas por meio de da base de dados *Google Acadêmico*. Na busca foi utilizado, primeiramente, a palavra-chave “Gestão de Pessoas no Setor Público” e “motivação dos colaboradores” no “Brasil”. Para delimitar os resultados, foi feito um recorte temporal dos estudos nos anos de 2023 a 2025, ou seja, dos últimos três anos. O critério para seleção da referida base de dados foi por esta ter credibilidade e acessibilidade à produção científica nacional e internacional.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 A importância da gestão de pessoas no setor público

Para compreender o papel da gestão de pessoas como fator de motivação, é necessário inicialmente analisar sua evolução histórica e sua importância no contexto do setor público. Historicamente a gestão de pessoas tem passado por grandes mudanças, e evoluído para uma abordagem mais humanizada, em uma linha do tempo vemos um conceito focado em execução de tarefas, nessa fase, o intuito era a máxima eficácia das tarefas e um foco técnico, depois surgiu uma concepção de discussão do bem estar emocional, de acordo com Gil (2019, p. 88), “a abordagem comportamental permitiu uma maior compreensão da motivação humana no trabalho e estabeleceu as bases para os processos modernos de recrutamento,

seleção, treinamento e avaliação de desempenho”. Nesse sentido convém destacar que atualmente a gestão de pessoas é vista como algo humanizado que transcende confiança e se torna uma prática para desenvolver a força humana para a melhor execução das atividades.

Essa mudança de perspectiva torna-se ainda mais significativa quando analisada no âmbito da administração pública, uma vez que a gestão de pessoas é frequentemente associada ao setor privado, porém ela é igualmente importante no setor público, para o bem-estar dos servidores e para a qualidade dos serviços prestados dentro das instituições públicas ela assume um papel ainda mais primordial, pois a qualidade da execução da prestação do serviço está relacionada também ao bem-estar da população. Machado (2024, p.15), destaca que “O modelo gerencialista, que enfatiza eficiência e resultados, é compatível com a busca por excelência, mas deve ser equilibrado com a humanização do ambiente de trabalho e o reconhecimento dos servidores como atores centrais na prestação de serviços públicos.”

Com essa reconhecida importância, no contexto hodierno e altamente globalizado as organizações têm entendido que é preciso investir em gestão de pessoas. Segundo Machado (2024, p. 23), “A gestão de pessoas no setor público é frequentemente caracterizada por estruturas rígidas e processos burocráticos que podem dificultar a adaptação a novas abordagens e estratégias”. E para a gestão de pessoas acontecer de maneira efetiva é preciso utilizar ferramentas e práticas claras para gerir e valorizar o capital humano, entendendo que é preciso orientar, integrar novos funcionários, acompanhar seu desempenho, comunicar-se bem com a equipe, aplicar treinamentos e ofertar oportunidades de desenvolvimento, para assim manter relações saudáveis retendo e monitorando as pessoas de maneira mais realista e humana.

Essa necessidade de adoção de práticas estruturadas encontra respaldo no próprio conceito de gestão de pessoas. Segundo Chiavenato (2014, p.26), a gestão de pessoas “é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas dentro das organizações, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e relações de trabalho”. No setor público, essas práticas envolvem normas legais e princípios constitucionais, como a impessoalidade, legalidade e moralidade, com o intuito de alinhar os interesses dos servidores aos objetivos da sociedade e do Estado, sendo assim é preciso entender a força do capital humano como responsáveis por colocar em execução as políticas públicas e atender diretamente as necessidades da população.

Para além dessa dimensão normativa e operacional, a gestão de pessoas também se caracteriza como elaboração de estratégias para estruturar e orientar o comportamento humano, conforme Bergue e Sandro Trecastró (2011, p. 24) “ Gestão estratégica é pensar de forma contextualizada a organização como um todo, em todas as suas instâncias e dimensões e com foco no que lhe é essencial para a produção de valor público sustentável orientado para o longo prazo”. Dessa forma, a gestão de pessoas assume esse papel imprescindível dentro da organização para aumentar e garantir a produtividade dos servidores.

Todavia, quando essa dimensão estratégica não é plenamente incorporada à prática organizacional surgem entraves significativos à eficiência da gestão pública. Estudos como o de Machado (2024) mostram que a burocracia rígida e uma cultura organizacional desfavorável são desafios que dificultam a retenção e atração de talentos. Torna-se imperioso que as instituições públicas dilatem práticas de gestão voltadas não apenas para o controle e a execução de tarefas, mas, sobretudo, para o reconhecimento do servidor como o principal atuante de resultados e de inovação no serviço público.

Nesse contexto de desafios organizacionais, Carvalho (2025) enfatiza que a administração pública enfrenta provocações complexas e elevados para se alcançar um desempenho eficiente na prestação dos serviços à sociedade. Na perspectiva desse entendimento é crucial perceber que a gestão de pessoas contribui para a eficiência administrativa, pois primeiro ela garante que os servidores estejam treinados e preparados para executar suas funções, além de ser responsável pelo clima organizacional, que representa um desafio constante de planejamento para manter a satisfação dos colaboradores, sendo assim, a aplicação da gestão de pessoas é primordial para minimizar conflitos internos.

Essa preparação e cuidado com o capital humano refletem diretamente na qualidade do serviço oferecido à sociedade. A eficácia das ações depende bastante da qualidade do serviço oferecido, e essa qualidade, por sua vez, está diretamente ligada às pessoas que executam o serviço, por isso administrar bem as pessoas é essencial nesse processo.

Nesse contexto, torna-se fundamental compreender o papel do gestor de recursos humanos. Para Gil:

O papel do gestor de recursos humanos requer necessariamente o contraste com papéis profissionais desenvolvidos no passado, e também no presente, pois não deixa de ser um profissional do futuro. Dessa forma, para proceder à análise dos papéis que lhe compete desempenhar no âmbito das organizações, convém primeiramente analisar a atuação desse profissional numa perspectiva histórica, ressaltando os aspectos relativos às relações entre capital e trabalho. (GIL, 2007, p. 53)

2.2 Motivação e comprometimento no serviço público

A satisfação no trabalho está atrelada a motivação e isso decorre do ambiente e das suas expectativas inseridas no trabalho. A cultura organizacional é um fator fundamental para manter e reter talentos qualificados, além da necessidade de adaptação e inovação para combinar métodos e técnicas e fortalecer o capital humano.

Na concepção de Santos:

O desenvolvimento e a valorização das pessoas dentro do âmbito organizacional é o principal fator para a implantação de políticas de gestão de pessoas, devendo trazer novos olhares para produção de produtos e serviços de qualidade, e um atendimento mais flexível, levando assim entender que um colaborador bem tratado irá desempenhar seu papel de forma muito mais humanizada e criativa. (SANTOS, 2009, p. 34).

Nesse mesmo contexto Machado (2024, p. 23), destaque que “A gestão participativa, ao envolver os funcionários no processo de tomada de decisão, promove um ambiente mais colaborativo e inovador, o que pode levar a melhores resultados organizacionais” A partir do momento que se iniciou o interesse por relacionamentos interpessoais, liderança e motivação abandonou-se a negligência aos aspectos humanos. Dessa forma, o bem-estar no trabalho passou a ser um pilar de valorização da experiência humana, com foco estratégico, e avanço das tecnologias fortaleceu a adoção de métodos e ferramentas digitais utilizadas para engajamento, aprendizado e liderança humanizada.

Para complementar essas práticas participativas e humanizadas, Machado (2024) enfatiza a importância de estratégias como planos de carreiras compatíveis e conscientização acerca do papel do servidor público para melhorar a satisfação do colaborador. As demandas do mundo moderno, com sua forte competição e a importância de desenvolver diversas habilidades técnicas e comportamentais, exigem mais das pessoas e consequentemente, fazem com que elas precisem estar motivadas para lidar com tantas mudanças, isso ajudará a alcançar sucesso na vida pessoal e profissional.

Nesse sentido Robbins (2005, p.178) ressalta que: “Os funcionários possuem necessidades diferentes. Não os trate como se fossem todos iguais. Mais que isso, procure compreender o que é importante para cada um deles”. Essa afirmação reforça a ideia que cada indivíduo possui motivações distintas, dessa maneira cada um busca diferentes aspectos no ambiente de trabalho, e isso pode variar muito dentro do contexto de vida e trabalho que o servidor está inserido, mas certamente o fator motivação recai sobre boa liderança, elogios,

reconhecimento, crescimento pessoal, novos desafios, autonomia, plano de carreira, tudo isso trabalha em harmonia para desenvolver e motivar a equipe.

Ao se falar em organizações, se fala em pessoas, recursos vivos, desse modo é de extrema necessidade compreender as suas expectativas, assim a comunicação, a motivação e a liderança são essenciais para desenvolver um refinamento no ambiente de trabalho. Gil (2019, p. 137) aponta que “o estilo de liderança adotado influencia diretamente o clima organizacional, a satisfação no trabalho e o comprometimento dos colaboradores”. Em resumo, o agente de transformação chamado gerir pessoas é saber trabalhar e motivar a diversidade, implementando políticas e garantindo equidade, além de alinhar o servidor com o objetivo da instituição.

Essa ação de gestão se concretiza na relação entre as partes que se expande e se aprimora quando o servidor participa, tem abertura e ênfase para desenvolver seu trabalho, mas isso só é possível com o conjunto e disposição das partes, quando as pessoas são tratadas como parceiras e fornecedoras de conhecimento elas passam a entender sua importância para a instituição. Como afirma Dutra (2016, p. 117), “a liderança é responsável por criar condições para que as pessoas expressem plenamente suas competências, estabelecendo uma relação de parceria com os liderados”. Em consonância com o pensamento do autor quando a gestão de pessoas consegue entender o cotidiano, e de que forma são regidas as expectativas das pessoas, quais as razões e motivações constroem e definem seus papéis, compreendendo que cada ser é único e individual e consequentemente suas expectativas, indubitavelmente isso se torna fator determinante para a motivação e desempenho na equipe.

A gestão de pessoas, assim, torna-se um eixo para se construir líderes para os dias atuais, pois essa função vai além de tarefas formais, é preciso ter habilidades humanas, exigindo resiliência para lidar com os distintos perfis de pessoas. Como destaca Machado (2024, p. 26): “a governança de pessoas foi identificada como um elemento-chave para assegurar transparência e responsabilidade nas organizações públicas. ” A liderança é um fator essencial para estimular e comunicar propósito, além de criar um ambiente estimulante mesmo diante de tanta burocracia, um líder deve ser capaz de identificar as necessidades individuais e valorizar o trabalho realizado. Gerar pertencimento é um método ético e emocional.

Sob essa ótica Machado (2024) diz que a motivação dos servidores é condicionada por fatores que exercem e influenciam diretamente a execução das atividades. No setor público, a gestão de pessoas precisa ir além de cuidar da administração, ela se torna um fator crucial

para a prática das políticas públicas, pois isso vai refletir diretamente no serviço executado e oferecido à população.

Nesse contexto a liderança desempenha um papel fundamental para inspirar e estimular o comportamento humano, promovendo engajamento e comprometimento, tornando o ambiente mais cooperativo, comunicativo, além de reforçar a missão com a instituição, estimula a inovação, ou seja, uma liderança humana melhora o clima organizacional e integra a equipe independente do seu nível hierárquico, considerando esse aspecto Gil (2019, p. 77) reforça que : “O comprometimento dos colaboradores é maior quando percebem que a organização valoriza e investe neles. ” Nesse sentido, a gestão de pessoas surge como um elo envolvendo processos humanos, como treinamentos, políticas e práticas para desenvolver uma liderança com propósito e comprometimento.

Complementando essa ideia Gil (2007, p.45), ressalta que “ A gestão de pessoas envolve um conjunto de políticas e práticas destinadas a orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho, favorecendo o desenvolvimento das competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais”. Em consonância com esse pensamento a gestão de pessoas é crucial para impactar a motivação nos serviços públicos, promovendo o desenvolvimento contínuo dos indivíduos com os objetivos institucionais, preparando os servidores para enfrentar desafios e mantendo o bem-estar e a qualidade de vida no ambiente de trabalho, reforçando que o capital humano é primordial, pois sem ele não se executa processos, técnicas, tecnologias, políticas ou qualquer outra variável.

2.3 Discussões gerais a partir da literatura

Essa pesquisa concentrou-se no levantamento de trabalhos disponíveis no Google acadêmico, e procurou entender como a gestão de pessoas pode motivar os servidores públicos, nas linhas que se seguem será apresentado o que tem sido produzido a respeito da motivação dos colaboradores no setor público. Para Machado (2024) as organizações são mais exitosas quando equilibram os seus interesses com os dos colaboradores, caminhando na mesma direção. Outrossim a gestão de pessoas se tornou um grande ativo organizacional que cuida e desenvolve pessoas, mostrando que seu papel vai além de processos engessados e burocráticos, ela atua e oferece propósito para manter e reter talentos, com um cenário que exige atualização constante é importante criar e oferecer aprendizado, mapear competências e aprimorar o desempenho, isso contribui para o crescimento institucional.

Ainda sobre essa questão é importante destacar que a motivação é algo que exige correlação entre pessoas e instituição, nessa mesma linha de pensamento Robbins; Judge; Sobral (2019) defendem que os colaboradores tendem a avaliar o esforço investido por ele e as recompensas oferecidas pela instituição, caso percebam disparidade, o grau de motivação enfraquece. Observa-se que no setor público a ética ao bem comum é um dos papéis basilares dos servidores, então se faz necessário o orgulho de pertencimento àquele cargo para manter um ambiente de trabalho inovador e eficaz.

Nesse contexto, para Machado (2024) os desafios estruturais presentes na gestão de pessoas no setor público requer estratégias específicas voltadas ao aprimoramento de pessoal, alinhamento de competências e à implementação de sistemas de avaliação de desempenho. Apesar de ainda ser democrática a gestão de pessoas passou a compreender que a motivação dos funcionários constitui um dos pilares constitucionais para o sucesso organizacional, sendo um elemento que, embora frequentemente negligenciado, exerce influência direta sobre o alcance de resultados e o comprometimento das equipes.

Também é permissível acrescentar que a falta de motivação afeta a satisfação dos servidores, de maneira a reduzir sua produtividade e aumentar a rotatividade com perda de funcionários talentosos, para Robbins; Judge; Sobral (2019) a motivação não é um processo relacionado excepcionalmente a benfeitorias exteriores, ela está igualmente conexa ao nível de satisfação que o indivíduo experimenta na consumação do seu ofício. Nesse contexto compreender esse tema é determinante para a eficiência administrativa, em termos práticos é necessário que prevaleça um sentimento de pertencimento, isso reforça o sentimento de valorização, a motivação não é algo estático, mas dinâmico, assim para consolidá-la é preciso adotar métodos participativos, e assim a gestão de pessoas assume um papel estratégico e protagonista para construção e valorização de uma cultura organizacional de diálogo e colaboração.

Nesse sentido, foi possível compreender sobre os impactos de um funcionário motivado, e entender que a motivação é conectada por pessoas engajadas, nessa mesma perspectiva Robbins e Judge (2019) diz que as pessoas na maioria das vezes abrangem seu desempenho quando compreendem que a organização reconhece seu empenho e contribuição de maneira límpida e comunica seus desígnios de forma clara e objetiva. Na esteira desse pensamento compreendemos como é importante desenvolver uma gestão de pessoas que trabalha campanhas de valorização, como por exemplo o endomarketing, essa campanha de

marketing interna ajuda a reforçar a importância de cada servidor, criando e fortalecendo cultura organizacional, reconhecendo esforços, e destacando boas práticas.

Além disso, no tocante às estratégias relevantes para a motivação dos servidores Robbins; Judge; Sobral (2019) acentua que um ambiente de trabalho saudável e positivo tem um grande efeito estimulante para reduzir a saída de funcionários e aumentar a motivação e comprometimento do colaborador. Por meio da contribuição do autor podemos entender que a gestão de pessoas é capaz de promover a motivação do servidor público, pois integra e implementa programas de capacitação, avaliação de desempenho, critérios transparentes de trabalho, senso de pertencimento, participação na tomada de decisões, incluindo políticas de participação na tomada de decisões e são esses elementos que contribuem para um ambiente saudável.

Na mesma linha, Machado (2024) aborda que estratégias de gestão de pessoas no serviço público demanda uma conjugação entre excelência gerencial e satisfação no trabalho. É muito comum vincular a motivação a uma boa remuneração, mas o aspecto financeiro não é o único modo de motivar um servidor, a motivação possui aspectos específicos para cada pessoa, requisitando muito mais que uma remuneração alta, o servidor procura segurança, auxílio, qualidade de vida, vê propósito no que faz, isso simboliza a sua satisfação e permanência no serviço.

Ainda de acordo com Machado (2024) a promoção de um clima organizacional positivo e práticas de governança de pessoas são fundamentais para fortalecer o comprometimento e reduzir barreiras organizacionais. E em um contexto organizacional marcado por constantes transformações e requisições crescentes da sociedade, a prestação de serviços à sociedade exige servidores comprometidos, éticos e fecundos, cuja motivação impacta diretamente a qualidade e a eficiência do atendimento ao cidadão.

Ademais é importante destacar que a motivação ela pode ser intrínseca e extrínseca, sendo assim, a motivação intrínseca ela estar dentro do indivíduo na sua satisfação pessoal, e no sentimento de utilidade, mesmo sem um aumento salarial, sente-se motivado apenas no resultado positivo do seu trabalho para com a comunidade, isso desperta uma satisfação pessoal, e um orgulho de pertencer. Segundo Machado (2024), a motivação intrínseca é aquela que nasce dentro do indivíduo e o leva a se empenhar e sentir orgulho do seu desenvolvimento, sentindo-se assim realizado.

Por outro lado, a motivação extrínseca vem de fatores externos como recompensas materiais, incentivos monetários, gratificações de desempenho, e recompensas por resultados

alcançados. De acordo com Robbins e Judge (2019), a motivação extrínseca vem de coisas externas, como promoções, recompensas financeiras, benefícios, isso tudo opera como estímulo para o comportamento esperado na instituição e robustece determinadas condutas positivas. Seguindo essa mesma perspectiva, compreende-se a necessidade da gestão de pessoas para sinalizar e compreender cada servidor.

Nesse contexto, no que concerne a estratégias de motivação é impossível deixar de citar campanhas de valorização como o feedback, o incentivo, e a capacitação e treinamento, muitas vezes um simples elogio é eficaz para reforçar o empenho, e desenvolver a carreira do funcionário, vai além de aumentar a produtividade, mas eleva a autoestima do colaborador. Segundo Chiavenato (2014): o capital mais importante das organizações é representado por pessoas, que são responsáveis por projetar, pela tomada de deliberações e implemento das ações para condução do objetivo institucional e obtenção dos resultados aguardados. Dessa forma, sem servidores motivados a instituição não alcança sucesso.

Complementarmente, a gestão de pessoas no setor público envolve distintas práticas como: desenvolvimento e capacitação, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, clima organizacional e motivação. Na visão de Machado (2024), técnicas implementadas e executadas impactam na eficiência do setor e aumentam a produtividade. Isso melhora a qualidade dos serviços prestados, além de demonstrar que existe valorização do servidor, impactando assim na redução de absenteísmo e no fortalecimento da imagem institucional. Tudo isso fortalece a instituição através de confiança e legitimidade com a missão pública.

4 CONCLUSÃO

A realização deste trabalho partiu do seguinte objetivo geral, que foi analisar como a gestão de pessoas e a motivação dos servidores públicos impactam na qualidade dos serviços prestados à população. Considera-se que o objetivo foi atingido, no qual a partir da pesquisa foi possível ter acesso ao que tem sido abordado na literatura sobre a gestão de pessoas no setor público, seus impactos e importância na motivação dos colaboradores.

Dessa análise, podemos inferir que, o potencial humano é um recurso célebre e também distinto e variado, dessa maneira a gestão de pessoas estratégica é crucial para o estabelecimento de estratégias motivacionais eficientes e variadas que possam ser empregadas através de valorização, técnicas e processos. Ademais, o ambiente de trabalho não está limitado apenas a questões burocráticas, mas a abordagens estratégicas voltadas à valorização do capital humano, no qual a partir da literatura, foi possível verificar que a gestão de pessoas

tem papel significativo para a construção de ambientes de trabalho mais eficientes e humanizados.

Constatou-se também que a ausência da motivação pode gerar queda de produtividade e insatisfação, comprometendo assim a eficiência administrativa. Dessa forma, a gestão de pessoas assume um papel imprescindível para o desenvolvimento das competências, a execução das políticas públicas e o fortalecimento da cultura organizacional, promovendo instituições mais sólidas, eficientes e alinhadas às necessidades da população, reafirmando o papel e o valor das pessoas.

Verificou-se ainda que é preciso investir em políticas de valorização humana no setor público, isso é imprescindível para garantir a qualidade dos serviços estatais. A motivação é um desafio que demanda ações, planejamento e práticas integradas de gestão de pessoas.

Com o levantamento dos trabalhos percebe-se o que tem sido produzido a respeito da importância da gestão de pessoas na motivação dos servidores. Assim, torna-se relevante que novos estudos sejam voltados à compreensão e ao desenvolvimento de uma gestão humanizada, com vistas ao reconhecimento do servidor e que mais debates aconteçam acerca desta temática para aprofundar as discussões.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA, Emanuella Lustosa; ARRUDA, Hanna Rocha de; CABRAL, Augusto César de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos. Panorama da gestão de pessoas no setor público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 4, p. 86, 20 out. 2017. Departamento de Empreendedorismo e Gestão da UFF. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1051>.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CARVALHO, Débora da Costa. Teoria e aplicação dos fatores de motivação do serviço público. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 10, Ed. 01, p. 58–82, 2025. DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/economia/teoria-e-aplicacao.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas por Competências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed., 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MACHADO, Elenira Firmo. Estratégias e desafios na gestão de pessoas no serviço público federal: uma revisão bibliográfica. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, v. 12, nº 000248, p. 02–32, 19 jul. 2024. DOI: 10.35265/2236-6717-248-13012.

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

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 18. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

SANTOS, Deisy Raianny Cruz dos. **A gestão de pessoas no ministério dos transportes**. 2009. 159 f. Monografia (Curso de Administração com ênfase em Marketing) Faculdade Cenecista de Brasília–Cnec, Ceilândia, 2009.

SILVA, Tatiana Daisy Barros da; OLIVEIRA, Camila Ellen Ferreira. **Gestão de pessoas no setor público brasileiro: entre a burocracia e a inovação**. Ji-Paraná: Aya Editora, 2025.