



CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

DANIELA FLAVIA GARCIA DOURADO

SISTEMAS DE RECOMPENSAS E MOTIVAÇÃO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE
GOIÁS: LIMITES DAS PRÁTICAS DE VALORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

GOIÂNIA,

2026

DANIELA FLAVIA GARCIA DOURADO

**SISTEMAS DE RECOMPENSAS E MOTIVAÇÃO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE
GOIÁS: LIMITES DAS PRÁTICAS DE VALORIZAÇÃO INSTITUCIONAL**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração, como parte do requisito para a obtenção do título de mestre em Administração.

Professora orientadora: Dra. Herica Landi de Brito.

GOIÂNIA,

2026

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

D739s

Dourado, Daniela Flavia Garcia.

Sistemas de recompensas e motivação no Tribunal de Justiça de Goiás : limites das práticas de valorização institucional / Daniela Flavia Garcia Dourado. – 2026.

73 f.: il. 30cm.

Orientadora: Profa. Dra. Herica Landi de Brito.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA) – Goiânia, 2026.

1. Valorização do servidor público. 2. Sistema de recompensas. 3. Motivação no trabalho. 4. Administração pública - Gestão de pessoas. I. Brito, Herica Landi de. II. UNIALFA. III. Título.

CDU: 331.101.3:347.992(817.3)

DANIELA FLAVIA GARCIA DOURADO

**SISTEMAS DE RECOMPENSAS E MOTIVAÇÃO NO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE
GOIÁS: LIMITES DAS PRÁTICAS DE VALORIZAÇÃO INSTITUCIONAL**

**Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração do
Centro Universitário Alves Faria, como
requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Administração.**

Goiânia, ____ de _____ de 2026

Banca examinadora:

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Herica Landi Brito

Professora: Dra. Lígia Carvalho Libâneo

Professora Dr. Marcus Vinicius Barbosa

RESUMO

A valorização dos servidores públicos consolidou-se como um dos pilares centrais para a modernização da Administração Pública contemporânea, especialmente em instituições de alta complexidade como o Poder Judiciário. No Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), é assunto pertinente, pois a qualidade da prestação jurisdicional depende do engajamento, sistemas de recompensas, da motivação e da satisfação dos trabalhadores que compõem sua estrutura técnico-administrativa. Nesse contexto, o presente estudo tem por objetivo compreender os efeitos do sistema de recompensas sobre a motivação e satisfação dos servidores do TJGO. A fundamentação teórica articula contribuições clássicas e contemporâneas sobre sistemas de recompensas, motivação e satisfação. Teorias como as de Maslow, Herzberg, Vroom, Adams, Deci e Ryan sustentam o entendimento de que a motivação humana decorre da interação entre fatores internos (autonomia, propósito, realização) e externos (salário, benefícios, reconhecimento). Os sistemas de recompensas, quando percebidos como justos, transparentes e controláveis, tendem a reforçar a confiança institucional, fortalecer o comprometimento e ampliar o desempenho organizacional. No contexto do serviço público, a literatura reforça que a motivação intrínseca e a *Public Service Motivation* (PSM) possuem papel determinante, especialmente quando recompensas financeiras são limitadas por restrições legais e estruturais. A metodologia adotada é descritiva, com abordagem quantitativa (survey), utilizando instrumento validado por Santos (2020), adaptado ao contexto do TJGO. O questionário contempla variáveis independentes, transparência, justiça e controlabilidade, e variáveis dependentes motivação extrínseca, motivação intrínseca e satisfação no trabalho. A amostra prevista é de aproximadamente 64 servidores, distribuídos entre unidades administrativas e judiciais, selecionados por conveniência. A análise inclui estatística descritiva e interpretação comparativa das dimensões avaliadas, garantindo rigor e confiabilidade ao estudo. Os resultados evidenciam que a percepção dos servidores acerca dos sistemas de recompensas apresenta comportamento heterogêneo entre as dimensões analisadas. Observou-se maior clareza em relação à definição da remuneração atual, em contraste com a compreensão limitada dos critérios de ascensão profissional e progressão na carreira. A percepção de justiça revelou avaliação mais favorável quanto ao cargo e à remuneração vigente, enquanto os processos de promoção foram associados a baixos níveis de equidade e reconhecimento de mérito. A dimensão de controlabilidade apresentou os menores valores do instrumento, indicando ausência de associação entre esforço individual e recompensas institucionais. No que se refere à motivação, a dimensão extrínseca demonstrou maior vinculação à estabilidade do vínculo e à remuneração atual, com baixa influência das oportunidades de crescimento profissional. Em contraste, a motivação intrínseca apresentou níveis elevados, associada ao senso de responsabilidade, ao significado do trabalho e ao orgulho profissional. A satisfação no trabalho revelou padrão misto, com avaliações positivas quanto ao ambiente organizacional e à relação com a chefia imediata, e insatisfação concentrada nas possibilidades de ascensão e desenvolvimento profissional. Os resultados indicam que os sistemas de recompensas analisados exercem influência limitada sobre a motivação extrínseca e sobre a satisfação relacionada à carreira, enquanto a motivação intrínseca se mantém elevada e menos dependente das práticas institucionais de valorização.

Palavras-chave: Motivação; Satisfação; Serviço Público; Sistema de recompensas; Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO).

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CF/88	Constituição Federal de 1988
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
EJUG	Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás
NPM	New Public Management
PEC	Proposta de Emenda Constitucional
PSM	Public Service Motivation
SDT	Self-Determination Theory
TJGO	Tribunal de Justiça do Estado de Goiás

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil sociodemográfico	42
Tabela 2 - Medidas de tendência central do bloco Transparência	44
Tabela 3 - Medidas de tendência central do bloco Justiça	45
Tabela 4 - Medidas de tendência central do bloco Controlabilidade.....	46
Tabela 5 - Medidas de tendência central do bloco Motivação Extrínseca.....	48
Tabela 6 - Medidas de tendência central do bloco Motivação Intrínseca.....	49
Tabela 7 - Medidas de tendência central do bloco Satisfação no Trabalho.....	51
Tabela 8 – Resumo dos Itens com Maior e Menor Avaliação em Cada Construto dos Sistemas de Recompensas, Motivação e Satisfação no Trabalho	52
Tabela 9 – Matriz de correlação - transparência x motivação extrínseca e satisfação	53
Tabela 10 – Matriz de correlação - controlabilidade x motivação extrínseca	54
Tabela 11 – Matriz de correlação - justiça x motivação extrínseca.....	55

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	12
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	12
1.3 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO	13
1.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TEXTO	15
CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 SISTEMAS DE RECOMPENSAS	18
2.1.1 <i>Recompensas financeiras</i>	21
2.1.2 <i>Características dos sistemas de recompensas</i>	22
2.1.3 <i>Sistemas de recompensas nas organizações: fundamentos, tipologias e efeitos</i>	24
2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	26
2.2.1 <i>Motivação Extrínseca</i>	27
2.2.2 <i>Motivação Intrínseca</i>	29
2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	31
2.4 POLÍTICAS DE VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO	32
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA	36
3.1 DESENHO DA PESQUISA	36
3.2 PESQUISA DE CAMPO	37
3.2.1 <i>Sujeitos da pesquisa</i>	37
3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	38
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	40
3.6 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA	41
CAPÍTULO 4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO	42
4.2 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE OS SISTEMAS DE RECOMPENSAS E SEUS EFEITOS NA MOTIVAÇÃO	43
4.2.1 <i>Motivação Extrínseca</i>	47
4.2.2 <i>Motivação Intrínseca</i>	49
4.3 SISTEMAS DE RECOMPENSAS E SEUS EFEITOS NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO	50
CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	65
APÊNDICE A – ESCALA APLICADA A PESQUISA	70

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A valorização dos servidores públicos tem se consolidado como um dos pilares fundamentais para a modernização e a eficiência da administração pública contemporânea. Em um cenário de constantes transformações políticas, econômicas e tecnológicas, compreender os fatores que influenciam a motivação e a satisfação dos colaboradores torna-se essencial para o fortalecimento institucional (Cazarotti, 2025). No contexto do Poder Judiciário, essa discussão assume relevância ainda maior, uma vez que a qualidade da prestação jurisdicional depende diretamente do sistema de recompensas (Teixeira Filho *et al.*, 2023).

Uma administração pública contemporânea precisa ser tanto democrática quanto eficaz, além de buscar a valorização do papel estratégico de seus servidores, segundo Cazarotti (2025), a administração pública passou de um modelo burocrático, marcado pela rigidez e hierarquia, para abordagens gerenciais mais flexíveis e orientadas a resultados. Essa mudança busca aumentar a eficiência e a eficácia da gestão pública. Também fortalece a transparência e a *accountability* na administração estatal. Os funcionários públicos são responsáveis por atender às demandas e aos anseios da população, que é a principal meta do Estado. Em função das significativas transformações que aconteceram no contexto global e nacional nas últimas décadas, incluindo a globalização, crises econômicas, a diminuição da atuação do Estado e a redemocratização do País, o setor público brasileiro começou um processo de reforma administrativa visando atualizar e simplificar a gestão pública (Becker, 2014).

Entre 1945 e 1975, as economias capitalistas desenvolvidas passaram por um período de forte crescimento, conhecido como “anos gloriosos” do capitalismo (Oreiro; Ferreira-Filho, 2021). A partir da década de 1970, a queda da taxa de lucro reduziu o ritmo de acumulação de capital (Bresser-Pereira, 2017; Marglin, 1989). Nesse contexto, o neoliberalismo ganhou força ao defender a redução do papel do Estado e maior centralidade do mercado. Essa perspectiva influenciou reformas administrativas baseadas na *New Public Management* (NPM) e reapareceu no Brasil no debate sobre a PEC nº 32/2020.

Atualmente, de acordo com Carvalho e Sousa (2024), a gestão pública busca seguir direções que promovam a modernização dos serviços oferecidos, visando maior qualidade e eficácia para a população. Essas sugestões têm o potencial de redefinir a valorização dos colaboradores nas instituições, onde a gestão de pessoas baseada em competências se destaca

como uma das principais estratégias para promover a mudança no modelo de administração organizacional.

O pessoal das instituições públicas é composto pelas pessoas que exercem funções públicas. Conforme Carvalho e Sousa (2024), o conceito de capital humano abrange indivíduos que oferecem serviços em representação do Estado, desempenhando suas atividades em conexão com as entidades da administração direta e também com as organizações da administração indireta. A maneira de preenchimento dessas posições na Administração Pública é definida nos incisos I e II do artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (CF/88), que estipula que esses cargos, empregos e funções estão abertos aos cidadãos brasileiros que atendam aos critérios legais, bem como aos estrangeiros conforme a legislação vigente.

Acredita-se que o setor de valorização profissional é caracterizado por contendas que precisam ser exploradas mais a fundo, visando uma melhor compreensão dos direitos que pertencem a cada uma das subcategorias dentro da categoria dos profissionais da educação. Diante disso, entender a influência do sistema de recompensas na motivação e valorização, bem como analisar os indicadores que refletem esses dados, torna-se um exercício essencial para estabelecer uma agenda de demandas por políticas voltadas a esse grupo (Teixeira Filho *et al.*, 2023; Santos Junior, 2024). Além disso, é fundamental abordar uma deficiência na área científica, uma vez que muitos dos estudos voltados para entender a valorização dos profissionais da educação focam, em sua maioria, nos professores (Barros; Nunes, 2020).

O Judiciário no Brasil enfrenta críticas acerca de sua lentidão e falta de eficiência. É importante destacar a imensa quantidade de processos em andamento, que atingiu 62 milhões em 2021, resultando em uma pressão significativa sobre o sistema. Diante dessa situação, é necessário procurar aprimorar a qualidade da atuação judicial por meio de inovações inovadoras. Os magistrados e funcionários operam dentro de um regime legal específico, caracterizado por uma severidade burocrática. Entretanto, na administração dos recursos humanos deste órgão, é possível utilizar estratégias para elevar a motivação, como o conceito de Salário Emocional, que se refere a benefícios não financeiros direcionados ao contentamento e à qualidade de vida do funcionário em suas funções (Teixeira Filho *et al.*, 2023).

Assim, de acordo com Santos Junior (2024) visando aprimorar seus processos internos e assegurar a eficiência e a eficácia em suas atividades, o TJGO começou a focar na valorização de seus colaboradores através de incentivos funcionais, programas de capacitação e a oferta de bolsas de estudo para graduação e pós-graduação, tanto Lato Sensu quanto

Stricto Sensu. Com a aprovação da Resolução nº 126/2011, o CNJ instituiu o Plano Nacional de Capacitação. No ano seguinte, foram promulgadas a Lei Estadual nº 17.663/2012 e a Resolução nº 14/2012 pela Corte Especial do TJGO, que criaram o Programa Permanente de Capacitação para os Servidores do TJGO, conforme destacado no artigo 1º. Em 2015, foi estabelecida a Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (EJUG), com a finalidade principal de preparar seus servidores e magistrados, proporcionando conhecimento e técnicas que visem à melhoria dos resultados. Nesse contexto, pretende-se investigar como a política de valorização dos servidores impacta a prestação jurisdicional no TJGO.

É igualmente essencial criar políticas de incentivos que promovam um desempenho elevado e reconheçam o mérito dos funcionários, assim como avaliar como eles percebem sua motivação e satisfação com essas iniciativas. Com isso, a empresa confirma a eficácia de suas práticas de recompensa ou busca novas estratégias que possam aumentar o engajamento dos colaboradores. A cada vez mais significativa contribuição dos funcionários na implementação de estratégias e iniciativas voltadas para o progresso de suas instituições ressalta a importância deste estudo (Rego, 2019).

O estudo de Santos (2020) analisou como os sistemas de recompensas de uma instituição financeira, tanto financeiras quanto não financeiras, representadas por oportunidades de ascensão profissional, influenciam a motivação e a satisfação dos colaboradores. Os resultados indicaram que os participantes percebem transparência e justiça nas políticas de recompensas, confirmando a clareza e a equidade adotadas pela organização. Contudo, a característica de controlabilidade não foi percebida, já que os trabalhadores relataram não ter influência sobre sua remuneração ou sobre as promoções. Ainda assim, as recompensas foram reconhecidas como fatores que estimulam positivamente a motivação extrínseca e intrínseca, especialmente, pela melhoria do ambiente de trabalho, do clima organizacional, do estilo de liderança e pelo fortalecimento do senso de responsabilidade e orgulho em relação às próprias competências.

No contexto brasileiro, a literatura já apresenta produção relevante sobre sistemas de recompensas e sua relação com a motivação no trabalho e incentivos financeiros, promoções e políticas de reconhecimento influenciam o desempenho, o comprometimento e a permanência dos trabalhadores nas organizações. As estruturas de compensação, mobilidade e percepção de justiça organizacional em diferentes ambientes profissionais, evidenciando o papel central das recompensas na gestão de pessoas (Ferreira, 2016; Pinho et al., 2018).

A pesquisa de Teixeira Filho, Figueiredo e Sousa (2023) mostra que a remuneração tradicional possui baixo poder motivacional no Poder Judiciário, pois seu efeito tende a ser

temporário e não sustenta o engajamento no longo prazo. Diante das limitações legais para concessão de incentivos financeiros adicionais, os autores destacam a importância de mecanismos não monetários de motivação. Nesse contexto, fatores intrínsecos, como autonomia, reconhecimento e propósito no trabalho, demonstram maior influência sobre o comprometimento organizacional.

Nesse sentido, o chamado salário emocional surge como alternativa relevante para a valorização dos servidores e os elementos como ambiente organizacional saudável, oportunidades de crescimento, participação nas decisões e valorização profissional podem ser implementados sem alteração remuneratória. Essas práticas contribuem para reduzir desgaste ocupacional, desmotivação e absenteísmo, além de melhorar a produtividade e a qualidade da prestação jurisdicional. Entretanto, tais iniciativas ainda ocorrem de forma isolada, sem uma política institucional estruturada (Teixeira Filho; Figueiredo; Sousa, 2023).

Ao analisar a produção científica aplicada ao setor público, especialmente ao Poder Judiciário, observa-se predominância de estudos voltados à produtividade, eficiência institucional e inovação administrativa. Poucas pesquisas investigam de forma estruturada os sistemas de recompensas como modelo organizacional completo. Embora existam estudos sobre motivação e condições de trabalho no serviço público, estes abordam aspectos pontuais da gestão. Assim, identifica-se uma lacuna acadêmica quanto à análise integrada das políticas de compensação, progressão e reconhecimento nesse contexto.

A dissertação de Santos Junior (2024) evidencia que políticas de valorização dos servidores constituem elemento importante para a melhoria dos resultados na prestação jurisdicional. O autor demonstra que práticas de reconhecimento, capacitação e estímulo à produtividade contribuem para aumentar o engajamento e a satisfação profissional. Esses resultados reforçam a relevância de estudos que aprofundem o debate sobre valorização humana e gestão de pessoas na administração da justiça.

A presente pesquisa utiliza o instrumento validado por Santos (2020), que analisou percepções dos trabalhadores sobre sistemas de recompensas. Os resultados indicaram percepções moderadas ou baixas quanto à transparência e à controlabilidade do sistema, sugerindo que muitos trabalhadores não compreendem claramente os critérios de concessão das recompensas. A percepção de justiça também apresentou valores medianos, revelando dúvidas sobre a equidade do sistema. O estudo mostrou ainda que a motivação intrínseca tende a ser mais elevada que a extrínseca, indicando que o engajamento decorre mais da satisfação pessoal e da identificação com o trabalho do que de incentivos financeiros.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Santos (2020) recomenda a realização de pesquisas voltadas à análise da eficácia de diferentes tipos de recompensas, financeiras, não financeiras, simbólicas, coletivas ou individuais, comparando seus impactos na motivação intrínseca e extrínseca. Esse aprofundamento pode auxiliar organizações a reformular políticas de reconhecimento de forma mais estratégica e eficaz. A aplicação de um instrumento de mensuração semelhante ao utilizado na pesquisa de Santos (2020) teria grande relevância para o TJGO, especialmente diante das transformações recentes no modelo de gestão pública, das demandas por maior eficiência e das exigências de valorização dos servidores previstas nas diretrizes contemporâneas de governança. Em um ambiente institucional complexo como o TJGO, onde coexistem múltiplas carreiras, elevados níveis de pressão por resultados e mudanças tecnológicas constantes, compreender a forma como servidores percebem as políticas de reconhecimento, motivação e satisfação torna-se fundamental para o aprimoramento da gestão estratégica de pessoas.

Diante do contexto apresentado nos estudos correlatos, a pesquisa visa então, responder à seguinte lacuna evidenciada na literatura e em campo: Quais os efeitos dos sistemas de recompensas da atual política de valorização na motivação e satisfação dos servidores do TJGO?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Compreender os efeitos do sistema de recompensas sobre a motivação e satisfação dos servidores do TJGO.

1.2.2 Objetivos específicos

- Obter a percepção dos servidores com relação às recompensas financeiras e não financeiras (oportunidades de ascensão profissional) e seus efeitos na motivação extrínseca;
- Avaliar a percepção dos servidores com relação às recompensas financeiras e não financeiras (oportunidades de ascensão profissional) e seus efeitos na motivação intrínseca;

- Apresentar a percepção dos servidores com relação aos sistemas de recompensas e seus efeitos na satisfação no trabalho.

1.3 RELEVÂNCIA E MOTIVAÇÃO PARA O ESTUDO

Como servidora do TJGO há vários anos, atuo com dedicação e compromisso na construção de uma justiça mais eficiente, acessível e humanizada, ao longo dessa trajetória, desenvolvi um profundo interesse pelas temáticas relacionadas à gestão pública, especialmente no que tange à valorização dos servidores e ao fortalecimento institucional. O cotidiano no TJGO tem proporcionado vivências significativas, tanto nos aspectos técnicos quanto humanos da função pública. Ao mesmo tempo, é possível observar desafios enfrentados por colegas servidores no que se refere à motivação profissional, ao reconhecimento institucional e às condições de trabalho. Essas experiências despertaram o desejo de aprofundar academicamente tais questões e contribuir de forma crítica e propositiva com a instituição à qual pertenço.

Assim, o ingresso no curso de mestrado em Administração tem por objetivo qualificar minha atuação como servidora pública e colaborar para o aprimoramento das políticas de gestão de pessoas no Judiciário goiano. A pesquisa proposta parte de uma inquietação real, vivida e observada no ambiente de trabalho, e busca dialogar com a ciência para propor soluções concretas. A formação acadêmica, portanto, constitui não apenas uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional, mas também de retribuição à instituição que me formou e me inspira. Estou motivada e comprometida em colocar o conhecimento adquirido a serviço da transformação positiva do serviço público.

Do ponto de vista científico, Becker (2014) ressalta que táticas de incentivo e reconhecimento são fundamentais para aprimorar o rendimento das organizações, inclusive no setor público. Já Carvalho e Sousa (2024) argumentam que a administração por competências é um recurso estratégico essencial para reformular estruturas organizacionais e fortalecer o capital humano. A motivação, segundo esses autores, é um fator decisivo para superar obstáculos e alcançar objetivos, sobretudo em contextos de elevada complexidade institucional, como o Poder Judiciário.

Assim, os achados desta pesquisa somaram à pesquisa de Santos Junior (2024), que investigou a percepção dos servidores do TJGO quanto às políticas de valorização funcional e sua influência na eficiência jurisdicional.

Portanto, o uso do questionário estruturado como instrumento central de coleta apresenta vantagens metodológicas importantes para pesquisas que buscam analisar percepções, atitudes e comportamentos em ambientes institucionais. Pois métodos quantitativos, surveys bem construídos permitem captar variáveis latentes, como motivação, reconhecimento, satisfação e percepção de justiça organizacional de maneira válida e comparável entre diferentes grupos de respondentes.

A adoção de um questionário estruturado que avalie percepções de transparência, justiça e controlabilidade nas práticas de reconhecimento permitiria ao Tribunal identificar, com precisão, como os servidores compreendem os critérios de progressão, incentivos e recompensas institucionais. No setor público, onde a impessoalidade e a equidade são princípios constitucionais, a percepção de justiça é ainda mais determinante para a construção de um ambiente funcional saudável. A mensuração dessas percepções forneceria diagnósticos capazes de revelar fragilidades invisíveis na gestão, como sensação de favoritismo, falta de clareza nos critérios de avaliação, ou percepção de ausência de meritocracia, que comprometem a motivação e aumentam índices de adoecimento institucional.

Além disso, a avaliação da motivação intrínseca e extrínseca dos servidores permitiria ao TJGO identificar quais fatores realmente impulsionam o engajamento e a produtividade. Em instituições públicas, incluindo o Judiciário, estudos têm demonstrado que a motivação intrínseca, ligada a sentido, reconhecimento social, autonomia e propósito é tão ou mais relevante que incentivos materiais. Ao aplicar o instrumento, o Tribunal poderia compreender o que efetivamente sustenta o comprometimento de seus quadros e, consequentemente, desenhar políticas de valorização mais adequadas ao seu perfil funcional.

Outro ponto estratégico seria a possibilidade de analisar, de forma mensurável, a satisfação no trabalho, variável diretamente associada ao clima organizacional, à qualidade do atendimento ao cidadão e ao desempenho institucional do Judiciário. Em um tribunal que opera sob metas rígidas do CNJ, alta judicialização, sobrecarga processual e necessidade de modernização tecnológica, conhecer os fatores que impactam a satisfação, sejam eles relacionados às práticas de gestão, ao relacionamento com chefias, às condições de trabalho ou ao reconhecimento profissional, é fundamental para a construção de um ambiente institucional mais estável e eficiente (Santos Junior, 2024).

Ademais, a aplicação desse instrumento contribuiria para consolidar práticas de gestão pública orientada a evidências, alinhadas às diretrizes de governança previstas na Resolução CNJ nº 370/2021 e à Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário. A partir dos indicadores coletados, o TJGO poderia desenvolver políticas de valorização e reconhecimento

mais coerentes com a realidade dos servidores, promover programas de capacitação direcionados, revisar seus sistemas de progressão e incentivar mecanismos mais transparentes de comunicação institucional (Santos Junior, 2024).

Assim, o instrumento permitirá avaliar se as políticas de gestão estão produzindo efeitos diferentes entre setores, comarcas e modalidades de trabalho, oferecendo subsídios para ajustes mais precisos e equitativos. Por fim, ao utilizar um instrumento validado, o Tribunal se beneficiaria de um método confiável e replicável, capaz de gerar séries históricas e comparações por unidade judiciária, carreira ou tempo de serviço. Isso possibilitaria intervenções e ações de melhoria contínua, fortalecendo a governança, o clima organizacional e a qualidade dos serviços prestados à sociedade goiana.

1.4 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TEXTO

Este trabalho organiza-se em cinco capítulos, além de Referências, Apêndices e Anexos, obedecendo a uma lógica cumulativa do contexto e problema à fundamentação teórica; do método aos achados; e, por fim, às implicações científicas e institucionais.

Capítulo 1 – Introdução. Delimita o tema (valorização e motivação de servidores no TJGO), justifica a relevância acadêmica e institucional, apresenta o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a motivação da autora. Situa o estudo no debate contemporâneo sobre gestão pública por competências, políticas de valorização e qualidade da prestação jurisdicional, além de antecipar lacunas que orientam a investigação empírica.

Capítulo 2 – Referencial teórico. Sistematiza os fundamentos conceituais e os principais achados empíricos sobre quatro eixos: (i) Sistemas de recompensas (dimensões financeiras e não financeiras, equidade, transparência e alinhamento estratégico); (ii) Motivação no trabalho (extrínseca e intrínseca, teorias clássicas e evidências no setor público); (iii) Satisfação no trabalho (determinantes, efeitos sobre desempenho, saúde e clima); (iv) Políticas de valorização do servidor público (normas e diretrizes, com atenção ao Judiciário brasileiro e às diretrizes do CNJ). O capítulo constrói as categorias analíticas que sustentarão a etapa empírica e a interpretação dos resultados.

Capítulo 3 – Metodologia. Expõe o desenho de pesquisa descritivo de abordagem quantitativa, justifica escolhas metodológicas e descreve, de forma operacional, as etapas: Pesquisa bibliográfica (bases, documentos institucionais, critérios de inclusão); Pesquisa de campo no TJGO (unidades alcançadas e justificativa da escolha); Sujeitos e amostragem (critérios de inclusão/exclusão; amostra por conveniência ~60 respondentes); Instrumentos

(questionário estruturado com bloco sociodemográfico e 30 itens sobre recompensas, motivação e satisfação); Coleta (formulário eletrônico), tratamento e análise (estatística descritiva: medidas de tendência central e dispersão; apoio de Excel/SPSS); Aspectos éticos (Resolução CNS n. 510/2016; TCLE eletrônico, anonimato, confidencialidade e uso acadêmico). Este capítulo assegura rastreabilidade entre objetivos, variáveis e técnicas de análise.

Capítulo 4 – Resultados e Discussão. Apresenta a caracterização dos participantes e analisa a percepção dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás acerca dos sistemas de recompensas, motivação e satisfação no trabalho. Inicialmente, descreve o perfil sociodemográfico da amostra. Em seguida, examina os construtos transparência, justiça e controlabilidade dos sistemas de recompensas, relacionando-os aos efeitos sobre a motivação extrínseca e intrínseca. Por fim, analisa a satisfação no trabalho e discute os resultados à luz do referencial teórico adotado, especialmente das contribuições de Herzberg, Vroom, Adams, Deci e Ryan, Perry e Wise, permitindo compreender como os mecanismos institucionais de valorização influenciam o comportamento e o engajamento dos servidores do TJGO.

Capítulo 5 – Considerações Finais. Apresenta a síntese dos principais resultados obtidos, retomando o problema de pesquisa e os objetivos propostos. Discute as contribuições teóricas e práticas do estudo para a gestão de pessoas no setor público e para o Tribunal de Justiça do Estado de Goiás. Evidencia que a motivação dos servidores está fortemente associada a fatores intrínsecos e à estabilidade do vínculo público, enquanto os mecanismos de progressão funcional, transparência e percepção de justiça apresentam fragilidades que limitam os efeitos dos sistemas de recompensas sobre a motivação extrínseca e a satisfação relacionada à carreira. O capítulo também apresenta as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros, além de destacar possibilidades de aperfeiçoamento das políticas institucionais de valorização e reconhecimento dos servidores.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado neste capítulo buscou consolidar as principais abordagens sobre sistemas de recompensas, motivação no trabalho e satisfação profissional, articulando teorias clássicas, estudos empíricos e o contexto específico do setor público brasileiro. No primeiro item, verificou-se que os sistemas de recompensas constituem instrumentos centrais de gestão de pessoas e as recompensas financeiras, embora relevantes para garantir justiça remuneratória e atrair talentos, não se sustentam como única fonte de engajamento. Estudos apontam que sua eficácia é ampliada quando associadas a características como equidade, competitividade, transparência e alinhamento estratégico, contemplando tanto incentivos financeiros quanto simbólicos e de desenvolvimento (Rodrigues; Reis Neto, 2014; Milkovich; Newman; Gerhart, 2019).

No segundo item, analisou-se a motivação no trabalho, distinguindo-se as dimensões extrínseca e intrínseca. A motivação extrínseca, vinculada a recompensas externas, é eficaz para resultados de curto prazo, mas pode apresentar limitações quando aplicada de forma isolada. Já a motivação intrínseca, relacionada ao prazer, ao propósito e à autonomia na atividade, mostra-se mais sustentável e associada a altos níveis de engajamento, inovação e bem-estar. No terceiro item, a satisfação no trabalho foi discutida como indicador fundamental de bem-estar organizacional, influenciando produtividade, rotatividade, absenteísmo e até saúde mental. A literatura mostra que a satisfação não decorre apenas de fatores extrínsecos, mas também da percepção de reconhecimento, autonomia, desenvolvimento e do significado do trabalho desempenhado (Campos; Cavazotte, 2023. Camões *et al.*, 2023).

Por fim, destacou-se a relevância das políticas de valorização do servidor público, especialmente em contextos como o judiciário brasileiro. Apesar de avanços normativos e experiências pontuais, ainda há carência de políticas estruturais e integradas que reconheçam os servidores como agentes centrais na efetivação das políticas públicas. A valorização, nesse sentido, deve ir além da remuneração, contemplando gestão por competências, capacitação contínua, reconhecimento simbólico, saúde ocupacional e participação democrática (Campos; Cavazotte, 2023).

2.1 SISTEMAS DE RECOMPENSAS

Os sistemas de recompensas compõem um dos instrumentos centrais da gestão estratégica de pessoas, pois associam o desempenho individual à consecução dos objetivos organizacionais (Milkovich; Newman; Gerhart, 2019). Segundo Camara (2016), um sistema de recompensas eficaz articula mecanismos de reconhecimento capazes de alinhar os interesses pessoais dos trabalhadores à missão institucional, fortalecendo a motivação e o engajamento. Essa estrutura ultrapassa a ideia de simples remuneração e assume um papel simbólico e psicológico, ao traduzir o valor que a instituição atribui ao esforço humano. No contexto do serviço público, essa relação torna-se ainda mais relevante, pois os servidores operam sob princípios legais e éticos que limitam os incentivos financeiros, exigindo o desenvolvimento de estratégias não monetárias que promovam valorização e sentido ao trabalho (Milkovich; Newman; Gerhart, 2019).

As recompensas podem ser classificadas em financeiras e não financeiras. As recompensas financeiras englobam salário, gratificações, adicionais, planos de carreira e incentivos de desempenho; já as não financeiras incluem reconhecimento institucional, autonomia, feedbacks, capacitação e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Camara, 2016). Milkovich, Newman e Gerhart (2019) argumentam que a eficácia de um sistema depende da harmonia entre recompensas extrínsecas e intrínsecas. As primeiras atendem às necessidades materiais e de segurança; as segundas relacionam-se ao prestígio, à autoestima e à autorrealização. Essa distinção, originada nas teorias motivacionais clássicas, permanece fundamental para compreender as reações humanas às diferentes formas de reconhecimento.

Maslow (1954), ao propor a hierarquia das necessidades, destacou que o ser humano busca satisfazer níveis sucessivos de carências, que vão desde as fisiológicas até as de autorrealização. Assim, os incentivos econômicos suprem as necessidades básicas, enquanto as recompensas simbólicas fortalecem a motivação interior e o sentimento de pertencimento. Herzberg (1959), em sua Teoria dos Dois Fatores, complementou essa análise ao distinguir fatores higiênicos e motivacionais. Os primeiros, como salário e condições físicas de trabalho, previnem a insatisfação; os segundos, como reconhecimento, autonomia e crescimento profissional, estimulam o desempenho e o engajamento. Assim, enquanto Maslow enfatiza a progressão das necessidades humanas, Herzberg destaca que a motivação no ambiente organizacional depende não apenas de recompensas materiais, mas também de elementos relacionados ao significado do trabalho e ao reconhecimento profissional. Essas teorias contribuíram significativamente para o desenvolvimento das práticas modernas de gestão de

peçoas, ao evidenciar que a motivação envolve tanto condições estruturais quanto aspectos psicológicos e simbólicos da experiência de trabalho.

A motivação dos servidores depende da combinação equilibrada entre incentivos materiais e reconhecimento simbólico, por exemplo, Rodrigues e Reis Neto (2014), demonstraram que recompensas justas e oportunidades de desenvolvimento elevam a percepção de pertencimento e o comprometimento organizacional. Esses autores observam que a transparência e a coerência dos critérios de avaliação e progressão funcional exercem impacto direto sobre a confiança institucional. Tal constatação reforça a importância da justiça organizacional, conceito amplamente explorado por Colquitt *et al.*, (2013), que identifica três dimensões centrais: distributiva, procedimental e interacional. Quando os servidores percebem equidade na distribuição das recompensas, clareza nas regras e respeito nas relações interpessoais, tendem a apresentar níveis mais altos de motivação e satisfação.

No setor público, a implementação de políticas de reconhecimento enfrenta desafios específicos e a rigidez normativa e as restrições orçamentárias impõem limites à criatividade administrativa. Ainda assim, as organizações públicas podem adotar mecanismos de valorização não monetária (Pacheco, 2022). Um exemplo está nas práticas de capacitação contínua, *feedback* institucional e reconhecimento simbólico do mérito e a Política Nacional de Gestão de Pessoas do Poder Judiciário, instituída pela Resolução nº 240/2016 do CNJ, orienta os tribunais a integrar formação, avaliação de desempenho e valorização do servidor como instrumentos de fortalecimento institucional. Essa política reconhece que a qualidade da prestação jurisdicional depende diretamente da motivação e do bem-estar dos colaboradores.

O estudo de Pacheco (2022), desenvolvido na Universidade dos Açores, reforça a importância desse equilíbrio, e embora as recompensas financeiras influenciem o nível inicial de satisfação, as recompensas simbólicas, como reconhecimento, apoio institucional e oportunidades de crescimento, exercem efeito mais duradouro sobre a motivação e o comprometimento profissional. Essa constatação dialoga com os resultados obtidos por Chiavenato (2022), para quem a gestão de recompensas eficaz estimula não apenas a produtividade, mas também o desenvolvimento integral do trabalhador, criando um ciclo virtuoso entre motivação e desempenho.

O conceito de salário emocional, discutido por Andrade e Gonçalves (2021) complementa essa abordagem ao destacar os benefícios intangíveis proporcionados por um ambiente de trabalho saudável. Os autores ressaltam que elementos como respeito, segurança psicológica, flexibilidade e reconhecimento cotidiano reforçam o vínculo afetivo entre o trabalhador e a instituição. No serviço público, onde a estabilidade tende a reduzir o estímulo

competitivo, o fortalecimento do salário emocional representa alternativa eficaz para manter o entusiasmo e a dedicação dos servidores.

Robbins e Judge (2019) enfatizam que a personalização das recompensas aumenta a efetividade das políticas motivacionais, e que cada indivíduo valoriza aspectos diferentes do trabalho: alguns priorizam remuneração, outros crescimento e autonomia. Dessa forma, as organizações precisam compreender os perfis motivacionais de seus servidores para estruturar sistemas equilibrados e coerentes com seus valores institucionais. No caso do Judiciário, práticas como bolsas de estudo, planos de capacitação, certificações internas e reconhecimento público de boas práticas configuram estratégias legítimas de valorização e fortalecem o sentido de pertencimento à instituição.

Os sistemas de recompensas constituem mecanismos indispensáveis para a construção de ambientes organizacionais produtivos, éticos e comprometidos com resultados, no setor público, sua efetividade depende da integração entre incentivos formais e reconhecimento simbólico, da observância dos princípios de justiça e transparência e da compreensão das particularidades humanas. Um modelo de recompensas bem estruturado transcende a lógica do pagamento e transforma-se em instrumento de valorização humana, de fortalecimento do vínculo institucional e de promoção da excelência na gestão pública (Robbins; Judge, 2019).

De acordo com os resultados de Santos Junior (2024) os achados da pesquisa indicaram que a análise da evolução dos investimentos e dos resultados judiciais do TJGO no período de 2020 a 2023 demonstrou uma eficiência aprimorada nas operações, os desafios enfrentados ao longo desse tempo. O aumento notável no número de servidores e juízes foi apoiado por uma gestão mais eficaz dos recursos humanos e das despesas com benefícios, resultando em uma significativa redução dos custos por servidor, especialmente no período entre 2020 e 2022. Do ponto de vista processual, o TJGO apresentou progressos relevantes. No intervalo de 2020 a 2023, observou-se um crescimento na quantidade de novos processos, enquanto o número de casos encerrados também teve uma diminuição, apontando para uma melhoria contínua na capacidade de resolução de processos. Todavia, a eficiência na gestão exige uma análise cuidadosa. No ano de 2023, observou-se uma leve redução no número de despachos por parte de servidores e juízes, mesmo com o aumento no total de decisões proferidas. Isso pode indicar que o TJGO está priorizando sentenças que finalizam processos, em vez de meras movimentações processuais. Essa mudança, embora traga vantagens em alguns aspectos, requer uma investigação mais detalhada para garantir que a eficiência administrativa permaneça intacta.

2.1.1 Recompensas financeiras

As recompensas financeiras constituem um dos elementos mais tradicionais e tangíveis dos sistemas de gestão de pessoas. Elas incluem salários, bônus, adicionais, gratificações, participação nos lucros, premiações monetárias e outros benefícios que têm como característica central a remuneração pecuniária (Perry; Hondeghem, 2008). Segundo Milkovich e Newman (2005), a compensação financeira é, historicamente, o recurso mais utilizado pelas organizações para alinhar os interesses dos colaboradores aos objetivos institucionais, funcionando como um mecanismo de atração, retenção e motivação.

No setor público, as recompensas financeiras são regulamentadas por normas jurídicas e muitas vezes vinculadas a planos de carreira e reajustes gerais. No entanto, estudos indicam que, quando associadas apenas ao tempo de serviço e não ao desempenho, elas podem perder o caráter motivacional (Perry; Hondeghem, 2008). Assim, observa-se que a previsibilidade salarial, embora importante para a segurança do servidor, não necessariamente gera engajamento adicional ou maior dedicação às metas institucionais.

A pesquisa de Menezes (2015) mostra que prêmios por desempenho, bônus anuais e reajustes atrelados a metas são os incentivos financeiros mais eficazes na percepção de motivação e satisfação dos trabalhadores. Em um estudo de revisão sistemática, Silva e Cardoso (2019) identificaram que, em mais de 70% dos artigos analisados, houve correlação positiva entre recompensas financeiras e aumento do comprometimento organizacional. Ainda que essa relação seja consistente, a literatura alerta para a necessidade de cuidado: recompensas exclusivamente financeiras podem induzir comportamentos de curto prazo, reduzir a cooperação entre colegas e até diminuir a motivação intrínseca (Deci; Ryan, 2000).

Na Administração Pública, a questão ganha contornos mais complexos. Ritz et al. (2016) destacam que, embora o salário seja um fator fundamental, o compromisso com valores públicos e o reconhecimento institucional exercem maior influência na motivação de servidores do que apenas a remuneração. Isso não significa que as recompensas financeiras devam ser desconsideradas, mas que sua eficácia depende de estarem integradas a um sistema mais amplo de valorização, que contemple tanto aspectos extrínsecos quanto intrínsecos (Jensen et al., 2007; Perry; Hondeghem, 2008).

Portanto, observa-se que as recompensas financeiras têm papel relevante na motivação dos trabalhadores, mas precisam estar articuladas a outros mecanismos, como oportunidades de desenvolvimento profissional, reconhecimento simbólico e participação nas decisões, a fim de gerar efeitos duradouros. A simples elevação salarial, embora necessária para a

subsistência e justiça remuneratória, não garante por si só engajamento organizacional ou maior qualidade nos serviços públicos (Jensen et al., 2007; Perry; Hondeghem, 2008).

Sonawane (2008) destaca que, uma vez que os aumentos salariais são integrados aos outros direitos dos funcionários, a adoção de recompensas não financeiras se revela uma alternativa válida. Child (2012) enfatiza que os incentivos intrínsecos trazem vantagens para os empregadores, pois não acarretam aumento nos custos. Jensen et al., (2007) chegam a resultados parecidos ao sugerirem que, em situações de restrições financeiras, as instituições tendem a adotar um número maior de iniciativas de reconhecimento em razão de seu baixo custo.

2.1.2 Características dos sistemas de recompensas

A eficácia de um sistema de recompensas não está apenas no valor ou na frequência da gratificação, mas sobretudo nas características estruturais que garantem sua legitimidade, justiça e alinhamento estratégico. Armstrong (2007) destaca que um sistema de recompensas bem construído deve ser externamente competitivo, internamente equitativo, financeiramente sustentável e orientado ao desempenho individual e coletivo.

Segundo Lawler (1990; 1993), os sistemas de recompensas cumprem quatro funções centrais como atrair talentos, reter pessoas-chave, motivar desempenhos superiores e reforçar a cultura organizacional. Para que essas funções sejam atendidas, é necessário que o sistema apresente clareza em suas regras, consistência em sua aplicação e capacidade de adaptação às necessidades de diferentes perfis de trabalhadores. Entre as principais características de um sistema de recompensas eficaz, destacam-se:

1. Equidade interna: baseada na teoria da equidade de Adams (1965), os indivíduos avaliam a justiça das recompensas recebidas em comparação com colegas que desempenham funções semelhantes. Sistemas percebidos como injustos tendem a gerar insatisfação, desmotivação e até comportamento de retirada (Chiavenato, 2014).
2. Competitividade externa: refere-se à comparação com os padrões do mercado. Uma instituição que oferece recompensas inferiores à média de sua área corre o risco de perder talentos e comprometer seu desempenho estratégico (Milkovich; Newman, 2005).
3. Instrumentalidade e expectativa: fundamentadas na teoria da expectativa de Vroom (1964), segundo a qual os trabalhadores devem perceber que seu esforço levará a

resultados mensuráveis, e que esses resultados, por sua vez, serão recompensados de forma significativa.

4. Transparência e comunicação: conforme Rego (2002, 2016), a clareza na comunicação do sistema é decisiva para sua aceitação. Quando as regras de atribuição de recompensas são obscuras, surgem percepções de favoritismo, minando a confiança na instituição.
5. Integração entre recompensas financeiras e não financeiras: Câmara (2000) observa que a combinação equilibrada entre recompensas monetárias (salários, bônus) e não monetárias (reconhecimento, autonomia, capacitação, oportunidades de crescimento) potencializa o engajamento organizacional.
6. Flexibilidade e adaptabilidade: Olafsen *et al.*, (2015) reforçam que recompensas devem estar alinhadas às preferências individuais e ao contexto de trabalho. Em organizações públicas, por exemplo, servidores tendem a valorizar mais o reconhecimento simbólico, a estabilidade e o impacto social do trabalho, enquanto em empresas privadas há maior ênfase em recompensas financeiras.

Uma revisão sistemática conduzida por Chepkwony e Oloko (2014) e replicada por Silva e Cardoso (2019) identificou que sistemas de recompensas bem estruturados aumentam não apenas a motivação, mas também a satisfação geral e a produtividade, desde que contemplem a tríade justiça, transparência e alinhamento com os objetivos organizacionais.

No caso do setor público, observa-se o desafio de que muitas vezes os sistemas de recompensas não acompanham métricas de desempenho, sendo aplicados de forma homogênea a todos os servidores, independentemente da contribuição individual (Chepkwony; Oloko, 2014).

Ritz *et al.*, (2016) argumentam que, para gerar efeitos reais de valorização e desempenho, os sistemas de recompensas precisam ser incorporados à cultura organizacional, evitando que dependam apenas de iniciativas isoladas de determinados gestores. Assim, pode-se afirmar que a qualidade de um sistema de recompensas não depende apenas do “quanto” se paga, mas de “como”, “quando” e “por que” se paga. Ao reunir características de equidade, transparência, flexibilidade e alinhamento estratégico, tais sistemas têm maior potencial para promover engajamento, produtividade e retenção de talentos, especialmente em instituições públicas que enfrentam o desafio de equilibrar eficiência, legitimidade e compromisso social (Armstrong, 2007; Olafsen *et al.*, 2015).

2.1.3 Sistemas de recompensas nas organizações: fundamentos, tipologias e efeitos

Os sistemas de recompensas ocupam posição estratégica na gestão de pessoas, sendo instrumentos fundamentais para alinhar interesses individuais e organizacionais, assim ao estruturarem políticas de remuneração, incentivos, benefícios e reconhecimento, as organizações buscam não apenas compensar o trabalho realizado, mas também influenciar comportamentos, fortalecer o comprometimento e promover melhores níveis de desempenho. Nesse contexto, as recompensas configuram-se como mecanismos formais e informais que integram dimensões financeiras e não financeiras, afetando tanto a motivação extrínseca quanto a intrínseca dos trabalhadores (Ferreira; Baidya; Freitas, 2018).

Os sistemas de compensação, especialmente quando estruturados com base em critérios claros de justiça e transparência, exercem influência significativa sobre a motivação no trabalho. Um estudo realizado na Universidade Federal do Tocantins demonstrou que a percepção de equidade e de transparência nas oportunidades de progressão funcional apresenta efeito estatisticamente significativo sobre a motivação extrínseca e intrínseca dos docentes, reforçando a importância de critérios objetivos na administração de recompensas. Tal evidência indica que não é apenas o conteúdo monetário da recompensa que impacta o comportamento, mas também a forma como o sistema é percebido pelos colaboradores (Ferreira; Baidya; Freitas, 2018).

No setor público, essa discussão assume contornos ainda mais relevantes e a valorização do capital humano tem sido apontada como elemento central para a modernização da administração pública, exigindo modelos de gestão que ultrapassem a lógica estritamente burocrática (Ferreira; Baidya; Freitas, 2018). A pesquisa conduzida por Bonizzi (2015) identificou que servidores públicos demonstram elevada valorização de recompensas não financeiras, tais como reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento e valorização pela chefia, revelando que mecanismos simbólicos e socioemocionais podem ser decisivos para a motivação no serviço público. A constatação trazida pelo autor reforça a necessidade de ampliar a compreensão de recompensa para além do salário, incorporando dimensões psicológicas e relacionais.

As recompensas não financeiras vêm ganhando destaque também no setor privado, e Nonaka; Reis Neto e Togashi (2017) indicam que tais recompensas atuam como complemento às recompensas financeiras, contribuindo para a redução de custos organizacionais e para o fortalecimento da motivação intrínseca. De acordo com os autores, programas de reconhecimento, quando alinhados à estratégia organizacional e à cultura institucional, podem

reforçar comportamentos desejáveis e melhorar o desempenho global da organização. Além disso, tais programas tendem a ser fatores diferenciadores na atração e retenção de talentos, especialmente quando diferentes organizações oferecem pacotes financeiros semelhantes.

Outro aspecto relevante refere-se à relação entre sistemas de recompensas e bem-estar no trabalho e a satisfação com o sistema de recompensas demonstra associação positiva com indicadores de bem-estar laboral, evidenciando que políticas compensatórias adequadamente estruturadas contribuem para a saúde psicológica e para o equilíbrio emocional dos trabalhadores (Ferreira; Baidya; Freitas, 2018). Pesquisa desenvolvida em contexto organizacional europeu concluiu que existe relação positiva entre a percepção favorável do sistema de recompensas e o bem-estar no trabalho, ainda que variáveis como idade não tenham apresentado efeito moderador significativo nessa relação (Silva, 2018). Tal resultado sugere que o impacto das recompensas sobre o bem-estar tende a ser transversal entre diferentes faixas etárias.

A tipologia das recompensas pode ser organizada em dois grandes grupos: recompensas financeiras (salário, bônus, incentivos e benefícios) e recompensas não financeiras (reconhecimento, autonomia, desenvolvimento profissional, clima organizacional e oportunidades de carreira) (Silva, 2018). Embora as recompensas financeiras sejam essenciais para a satisfação de necessidades básicas e para a manutenção da segurança econômica do trabalhador, evidências empíricas apontam que seu efeito motivacional tende a ser de curto prazo quando isolado (Nonaka; Reis Neto; Togashi, 2017).

Por outro lado, recompensas não financeiras apresentam maior capacidade de reforçar valores organizacionais, estimular o comprometimento e promover vínculos duradouros com a instituição. A eficácia de um sistema de recompensas depende, portanto, de sua coerência estratégica, de sua percepção de justiça e de seu alinhamento com a cultura organizacional. Sistemas que carecem de transparência ou que geram sensação de desigualdade podem produzir efeitos inversos aos desejados, resultando em desmotivação e queda de desempenho (Nonaka; Reis Neto; Togashi, 2017). Conforme evidenciado na pesquisa de Ferreira, Baidya e Freitas (2018), variáveis como equidade e clareza nas regras são determinantes para o impacto positivo das recompensas sobre a motivação.

Os estudos analisados (Nonaka; Reis Neto; Togashi, 2017; Ferreira, Baidya e Freitas, 2018; Silva, 2018) convergem para a compreensão de que os sistemas de recompensas constituem instrumentos centrais da gestão contemporânea, influenciando motivação, desempenho, comprometimento e bem-estar. A combinação equilibrada entre recompensas financeiras e não financeiras revela-se mais eficaz do que a ênfase exclusiva em um único tipo

de incentivo. No setor público ou privado, o desafio reside na construção de modelos compensatórios justos, transparentes e estrategicamente alinhados, capazes de promover não apenas resultados organizacionais, mas também satisfação e desenvolvimento humano.

2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A motivação no trabalho representa um fator central para a eficácia das organizações e para o bem-estar dos trabalhadores e em ambientes profissionais, a motivação surge de uma interação complexa entre características do indivíduo e condições do contexto organizacional, respondendo mais a estímulos qualitativos do que a simples recompensas financeiras (Campos; Cavazotte, 2023).

Pesquisas recentes com servidores públicos federais revelam que o engajamento laboral não se mantém estático ao longo da carreira, assim, Camões *et al.*, (2023) identificaram o fenômeno dos “ciclos de engajamento”, pelos quais servidores transitam entre fases de envolvimento pleno, reforço positivo, desequilíbrio produtivo e descontinuidade administrativa. Esses ciclos respondem à dinâmica entre demandas do cargo e recursos percebidos no entorno de trabalho, como reconhecimento e oportunidades de valorização.

No setor público, a relação entre controle burocrático e suporte organizacional mostra-se decisiva para a motivação. Campos e Cavazotte (2023) demonstraram que o controle burocrático excessivo possui efeito negativo total no engajamento quando mediado pelo empoderamento psicológico. Em contraste, o suporte organizacional exerce impacto positivo parcial, também mediado por esse senso de *empowerment*. Esse achado destaca que não é suficiente reduzir controles: a instituição precisa construir ambientes de suporte e autonomia para fortalecer a dedicação do servidor. Teorias contemporâneas da motivação identificam três necessidades psicológicas básicas que sustentam o impulso interno do trabalhador: autonomia, competência e relacionamento social. Ambientes que promovem autonomia (escopo de decisão sobre como executar tarefas), oferecem *feedback* e desenvolvimento (fortalecendo competência), e estimulam vínculos sociais saudáveis (relacionamento) tendem a gerar maior persistência, vigor e absorção nas atividades (Campos; Cavazotte, 2023).

No contexto público, muitos servidores encontram sentido no ideal de servir ao interesse coletivo. Por meio da lente da PSM, Perry e Wise (1990) sugerem que trabalhadores públicos acessam uma motivação que vai além do contrato formal como valores como justiça social, ética e compromisso com o bem comum motivam sua dedicação. Essa motivação intrínseca pode sustentar empenho mesmo em cenários nos quais os incentivos externos se

mostram limitados. Entretanto, a interação entre motivação extrínseca e intrínseca exige cuidado. A teoria da avaliação cognitiva demonstra que recompensas externas percebidas como controladoras podem corroer a motivação interna de quem já encontra prazer na tarefa. Por outro lado, recompensas simbólicas, reconhecimento, elogios, visibilidade institucional, reforçam a motivação intrínseca ao validar contribuições significativas (Campos; Cavazotte, 2023).

Práticas gerenciais influenciam decisivamente esse equilíbrio e os programas que envolvem redesenho de tarefas, definição colaborativa de metas, *feedback* contínuo e envolvimento do trabalhador no processo decisório demonstram eficácia para elevar motivação duradoura. A implementação dessas práticas, quando alinhada à cultura institucional, supera os impactos negativos do controle burocrático excessivo (Campos; Cavazotte, 2023).

A motivação no trabalho emerge da combinação de propósito claro, condições contextuais favoráveis e estímulos psicológicos bem orientados. No setor público, onde restrições financeiras limitam incentivos, o fortalecimento de suporte organizacional, reconhecimento simbólico e autonomia se apresenta como caminho poderoso para construir ambientes motivadores, com impactos positivos no engajamento, bem-estar e resultados institucionais (Camões *et al.*, 2023).

2.2.1 Motivação Extrínseca

A motivação extrínseca é compreendida como aquela que decorre de fatores externos ao indivíduo, vinculando-se às recompensas tangíveis e às consequências sociais ou institucionais de seu desempenho e segundo Deci e Ryan (2000), trata-se do engajamento em uma atividade com o objetivo de alcançar um resultado distinto da própria atividade, como salário, promoção, status, reconhecimento formal ou benefícios adicionais.

Um dos referenciais mais citados é a Teoria da Expectativa de Vroom (1964), que postula que a motivação resulta da interação entre três elementos, são eles: expectativa (crença de que o esforço levará ao desempenho), instrumentalidade (crença de que o desempenho levará à recompensa) e valência (valor atribuído pelo indivíduo à recompensa). Assim, um servidor público, por exemplo, pode sentir-se motivado a aumentar sua produtividade se acreditar que o esforço extra trará melhor avaliação de desempenho e, em consequência, gratificação ou promoção.

Outra contribuição importante é a Teoria do Reforço, fundamentada nos estudos de Skinner (1953), que defende que comportamentos reforçados positivamente têm maior probabilidade de serem repetidos. Isso sustenta a lógica dos sistemas de bonificação, onde o desempenho superior é premiado de forma sistemática, estimulando a repetição desse padrão de comportamento. Complementarmente, Herzberg (1968), em sua teoria dos dois fatores, classifica os incentivos financeiros, os benefícios e as condições de trabalho como fatores higiênicos, eles não garantem motivação duradoura, mas sua ausência gera insatisfação. Isso significa que, embora fundamentais, recompensas extrínsecas devem ser combinadas a fatores motivacionais intrínsecos, como reconhecimento e crescimento profissional.

Estudos confirmam que a motivação extrínseca tem efeito positivo no desempenho, mas muitas vezes de caráter temporário, assim Olafsen *et al.*, (2015) observaram que recompensas financeiras aumentam a produtividade no curto prazo, mas, quando aplicadas isoladamente, podem reduzir a motivação intrínseca, especialmente em trabalhos criativos e de alto envolvimento cognitivo.

No contexto brasileiro, Bastos, Pinho e Rowe (2019) identificaram que os servidores públicos valorizam recompensas extrínsecas como estabilidade e remuneração, mas que tais fatores, embora importantes, não explicam sozinhos o engajamento com os objetivos institucionais. Já no setor privado, pesquisas com profissionais da área bancária e hoteleira indicam que recompensas financeiras e promoções têm impacto direto na satisfação, mas são mais eficazes quando associadas a reconhecimento simbólico (Silva; Cardoso, 2019).

A literatura sobre PSM ressalta que, no setor público, a motivação não pode ser explicada apenas pelas recompensas externas, e Perry e Wise (1990) apontam que servidores são também impulsionados por valores como altruísmo, justiça social e compromisso com o interesse público. Assim, embora recompensas extrínsecas sejam essenciais para a justiça remuneratória e a atração de talentos, sua eficácia depende da integração com políticas de valorização que contemplem reconhecimento simbólico, participação e desenvolvimento profissional.

De acordo com Ritz *et al.*, (2016) os sistemas de recompensas extrínsecas mal desenhados podem gerar efeitos perversos, como competição desleal, ênfase em resultados quantitativos em detrimento da qualidade e resistência à cooperação. Por outro lado, quando aplicados com transparência, equidade e alinhamento estratégico, eles funcionam como importantes instrumentos de motivação, legitimidade institucional e aumento da eficiência (Silva; Cardoso, 2019).

A motivação extrínseca, portanto, é um elemento indispensável à gestão de pessoas, mas seus efeitos são condicionados pela percepção de justiça, clareza das regras e integração com fatores intrínsecos. No setor público, sua eficácia é ampliada quando vinculada à valorização do impacto social e ao fortalecimento da cultura institucional. No setor privado, destaca-se o papel das recompensas financeiras como atrativos imediatos, mas a literatura converge no sentido de que sistemas sustentáveis devem ir além, equilibrando recompensas extrínsecas e intrínsecas para promover engajamento duradouro (Silva; Cardoso, 2019).

2.2.2 Motivação Intrínseca

A motivação intrínseca refere-se ao impulso que leva o indivíduo a realizar uma atividade pelo prazer, interesse ou satisfação que ela proporciona em si mesma, sem depender de recompensas externas (Silva; Cardoso, 2019). Deci e Ryan (1985), por meio da Teoria da Autodeterminação (Self-Determination Theory [SDT]), definem-na como um comportamento autônomo, no qual a ação é realizada pelo valor que carrega e pelo significado subjetivo atribuído pelo sujeito.

Segundo Deci e Ryan (2000), a motivação intrínseca é fortalecida quando três necessidades psicológicas básicas são atendidas: autonomia, competência e relacionamento. Segundo os autores, Autonomia é a percepção de que o indivíduo tem controle sobre suas ações; Competência é a sensação de domínio sobre as tarefas e capacidade de alcançar bons resultados; e Relacionamento é o estabelecimento de vínculos sociais significativos no ambiente de trabalho. Esse modelo foi validado por estudos internacionais (Gagné; Deci, 2005; Olafsen *et al.*, 2015), que apontam que ambientes de trabalho que promovem autonomia, feedback construtivo e apoio social tendem a gerar maior engajamento, desempenho e bem-estar.

Hackman e Oldham (1976), por sua vez, desenvolveram o Modelo das Características do Trabalho, segundo o qual atividades com diversidade de habilidades, identidade da tarefa, significado, autonomia e feedback são mais propensas a estimular motivação intrínseca. Essa teoria é particularmente importante para a gestão pública, onde muitas funções são rotineiras, exigindo estratégias de redesenho de tarefas para que o servidor perceba maior sentido em seu trabalho (Silva; Cardoso, 2019).

A motivação intrínseca é um dos fatores mais relevantes para a satisfação no trabalho e para a redução de rotatividade, Olafsen *et al.*, (2015) identificaram que funcionários com altos níveis de motivação intrínseca apresentam maior engajamento e menor propensão ao burnout.

Já no contexto brasileiro, pesquisa de Bido *et al.*, (2017) constatou que profissionais que percebem autonomia e significado em suas atividades reportam níveis superiores de comprometimento organizacional.

No setor público, Perry e Wise (1990) destacam que muitos servidores se engajam em razão do compromisso com o interesse coletivo e a justiça social, o que se aproxima da noção de motivação intrínseca voltada ao propósito. Essa ideia é ampliada por estudos sobre PSM, que sugerem que os servidores encontram sentido em contribuir para o bem comum, mesmo diante de salários menos competitivos em comparação ao setor privado (Ritz *et al.*, 2016).

Embora distintas, as motivações intrínseca e extrínseca interagem de forma complexa. A teoria da avaliação cognitiva (Deci; Ryan, 1985) demonstra que recompensas externas excessivas ou controladoras podem reduzir a motivação intrínseca, um fenômeno conhecido como efeito de sobrejustificação. Isso significa que, se uma atividade já é realizada com prazer e sentido, o oferecimento de uma recompensa monetária pode levar o indivíduo a reinterpretar seu comportamento como algo feito apenas “pelo dinheiro”, diminuindo o engajamento genuíno.

No entanto, quando aplicadas como reconhecimento simbólico ou *feedback* positivo, as recompensas extrínsecas podem fortalecer a motivação intrínseca, ao sinalizar valorização e reforçar a percepção de competência (Silva; Cardoso, 2019). Dessa forma, o desafio das organizações é equilibrar os dois tipos de motivação, evitando a sobreposição de incentivos que possam gerar efeitos contraproducentes, assim Wright e Pandey (2010) demonstraram que líderes que comunicam a missão da instituição de forma clara e inspiradora conseguem elevar significativamente os níveis de motivação intrínseca entre os servidores públicos.

A motivação intrínseca é uma das forças mais poderosas de engajamento organizacional, associada ao prazer de realizar a atividade, ao propósito coletivo e à percepção de autonomia e competência. Enquanto a motivação extrínseca depende de condições externas e pode ser temporária, a intrínseca gera comprometimento sustentável e está profundamente ligada à inovação, à satisfação e ao bem-estar no trabalho. No setor público, fortalecer esse tipo de motivação é essencial para superar práticas burocráticas, reduzir a alienação dos servidores e consolidar uma cultura de valorização do serviço prestado à sociedade (Olafsen *et al.*, 2015; Bido *et al.*, 2017; Silva; Cardoso, 2019).

2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é entendida como um estado emocional positivo ou de contentamento resultante da avaliação que o indivíduo faz de sua experiência laboral (Locke, 1976). Trata-se de um construto multifacetado, que envolve percepções sobre remuneração, condições de trabalho, relações interpessoais, reconhecimento, oportunidades de crescimento e a própria natureza da atividade exercida (Organ, 1990; Bido et al., 2017).

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1968) é um dos marcos na compreensão da satisfação no trabalho, e segundo a teoria, os fatores que influenciam o bem-estar no ambiente laboral se dividem em Fatores higiênicos que são relacionados a remuneração, condições físicas, políticas da organização e segurança. Sua ausência gera insatisfação, mas sua presença não garante motivação duradoura. Fatores motivacionais que trata do reconhecimento, realização, crescimento, autonomia. Estes, sim, são responsáveis por estimular satisfação e engajamento.

Outra referência central é o modelo de Locke (1976), que define a satisfação no trabalho como a congruência entre o que o trabalhador deseja obter e aquilo que efetivamente recebe de seu ambiente organizacional. Assim, quanto maior a correspondência entre expectativas e realidade, maior tende a ser a satisfação. Já, Judge e Klinger (2008) desenvolveram o modelo disposicional, ressaltando que fatores individuais, como otimismo, autoestima e afetividade, influenciam significativamente a forma como os trabalhadores percebem seu ambiente de trabalho, modulando seus níveis de satisfação.

Altos níveis de satisfação no trabalho estão associados a maior produtividade, menor absenteísmo e redução da rotatividade (Spector, 1997) e além disso, trabalhadores satisfeitos tendem a apresentar comportamentos de cidadania organizacional, como cooperação, proatividade e defesa da instituição (Organ, 1990). No setor público, pesquisas realizadas por Bido et al. (2017) e Bastos, Pinho e Rowe (2019) mostram que a satisfação dos servidores está fortemente relacionada não apenas a fatores extrínsecos como remuneração e estabilidade, mas também à percepção de justiça organizacional, ao reconhecimento simbólico e ao impacto social do trabalho realizado.

Uma revisão sistemática conduzida por Silva e Cardoso (2019) identificou que sistemas de recompensas claros e justos contribuem significativamente para a satisfação no trabalho, especialmente quando combinam incentivos financeiros e não financeiros. Os autores destacam que a percepção de transparência e de equidade é decisiva para que os colaboradores internalizem tais práticas como positivas.

Outro aspecto relevante refere-se à relação entre satisfação no trabalho e saúde mental, assim Faragher, Cass e Cooper (2005) revelam que baixos níveis de satisfação estão associados ao aumento de estresse, *burnout* e sintomas depressivos, impactando diretamente a qualidade de vida dos trabalhadores. Isso é particularmente importante no setor público, onde sobrecarga, burocracia e limitações estruturais podem gerar desmotivação e adoecimento.

No caso do serviço público, políticas de valorização que transcendam o aspecto salarial são fundamentais. Iniciativas de capacitação, participação dos servidores na formulação de políticas institucionais e fortalecimento do propósito social do trabalho são estratégias eficazes para ampliar a satisfação e, consequentemente, a qualidade da prestação de serviços à sociedade (Ritz *et al.*, 2016).

A satisfação no trabalho é um indicador-chave de bem-estar organizacional e está diretamente relacionada ao desempenho, à motivação e à saúde dos trabalhadores. Sua compreensão exige uma análise que vá além das recompensas financeiras, incorporando fatores simbólicos, relacionais e de significado. No setor público, em especial, a satisfação dos servidores está vinculada à percepção de justiça e à consciência do impacto social do trabalho desempenhado, o que torna a valorização e o reconhecimento institucional elementos centrais (Bido *et al.*, 2017; Silva; Cardoso, 2019).

2.4 POLÍTICAS DE VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR PÚBLICO

Ao longo das últimas três décadas, o sistema judicial brasileiro passou por uma transformação significativa e as antigas instâncias judiciais abandonaram a inércia característica do período autoritário, impulsionadas pela entrada de novos magistrados e pela promulgação de uma Constituição revisada, que modificou seus fundamentos institucionais (Ritz *et al.*, 2016). Com mais autonomia e recursos, uma legitimidade fortalecida e a promessa de um tratamento igualitário na justiça, houve um crescimento considerável na procura por serviços legais. Ademais, novas normas e vantagens ajudaram a colocar os tribunais no foco das discussões políticas (Santos Junior, 2024).

A valorização do servidor público é um dos pilares para a construção de uma administração pública eficiente, democrática e voltada ao interesse coletivo e mais do que remuneração, trata-se de um conjunto de políticas, práticas e estratégias institucionais que buscam promover reconhecimento, motivação, bem-estar e desenvolvimento contínuo dos profissionais que atuam no setor público (Pires; Gomide, 2016).

A CF/88 estabeleceu princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (art. 37), constituindo a base para uma gestão pública orientada por resultados. Entretanto, como observa Santos Junior (2024), embora os fundamentos jurídicos da gestão por desempenho estejam presentes no texto constitucional, sua regulamentação e aplicação prática foram fragmentadas, ocorrendo de forma isolada em experiências pontuais. Isso significa que, no Brasil, ainda não se consolidou uma política de valorização do servidor integrada à cultura organizacional, especialmente em instituições do sistema de justiça.

Na esfera federal, iniciativas como a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), instituída pelo Decreto nº 5.707/2006, sinalizaram avanços ao priorizar a capacitação, a gestão por competências e a avaliação de desempenho. No entanto, diversos estudos apontam dificuldades de implementação efetiva, tanto por limitações orçamentárias quanto por resistências culturais (Pires; Gomide, 2016).

A teoria da PSM, desenvolvida por Perry e Wise (1990), contribui para entender a valorização do servidor como um processo que deve reconhecer não apenas fatores extrínsecos, mas também valores ligados ao propósito e ao impacto social do trabalho público. Ritz et al. (2016) argumentam que servidores tendem a ser motivados por elementos como justiça social, ética do serviço e compromisso com o bem comum. Logo, políticas de valorização eficazes devem incorporar tanto recompensas materiais quanto mecanismos de reconhecimento simbólico e de fortalecimento da missão institucional.

Bastos, Pinho e Rowe (2019) identificaram que, entre servidores brasileiros, a valorização está associada à percepção de justiça, ao reconhecimento do trabalho e à participação em processos decisórios. Em paralelo, pesquisa de Bido *et al.*, (2017) revelou que oportunidades de capacitação e autonomia na execução das atividades são elementos centrais para aumentar satisfação e comprometimento organizacional.

No judiciário, estudos recentes destacam desafios específicos como a sobrecarga de processos, burocracia e lentidão nos avanços em gestão de pessoas (Paes de Paula, 2015). Tais fatores afetam diretamente a motivação e a saúde mental dos servidores, tornando urgente a adoção de políticas integradas de valorização que contemplem não apenas a dimensão técnica, mas também a humana.

Com base na literatura acima exposta nesta pesquisa, algumas políticas se destacam como eficazes para a valorização do servidor público como a Gestão por competências (identificação, desenvolvimento e utilização estratégica das habilidades individuais em consonância com os objetivos institucionais); Capacitação contínua (programas de formação e atualização profissional, visando qualificação permanente); Reconhecimento simbólico

(valorização de boas práticas, premiações institucionais, comunicação interna de resultados); Avaliação de desempenho justa e transparente (vinculada a critérios objetivos e ao desenvolvimento profissional, e não apenas a punições); Políticas de saúde ocupacional (prevenção de adoecimento, apoio psicológico, equilíbrio entre vida pessoal e profissional); Participação e autonomia (inclusão dos servidores nos processos de decisão, ampliando o engajamento e o sentimento de pertencimento), de acordo com Santos Junior, (2024).

A valorização do servidor público é condição indispensável para a qualidade e a legitimidade das instituições estatais. Quando restritas à remuneração, as políticas se mostram insuficientes para enfrentar os desafios da gestão pública contemporânea. É necessário avançar para um modelo mais abrangente, que articule recompensas extrínsecas, reconhecimento simbólico, desenvolvimento de competências e fortalecimento do propósito coletivo (Santos Junior, 2024).

No contexto brasileiro, o desafio é transformar iniciativas pontuais em políticas estruturais e contínuas, capazes de integrar motivação, satisfação e desempenho em um ciclo virtuoso de aprimoramento institucional. No caso específico do judiciário, a valorização dos servidores se conecta diretamente à busca por eficiência, acessibilidade e humanização da justiça, contribuindo para que os tribunais cumpram de maneira efetiva sua função social, conforme Ritz *et al.*, (2016).

De acordo com a pesquisa de Santos Junior (2024) as normas jurídicas referentes à Gestão Pública focada em resultados não são novas. No Brasil, essa temática é abordada na CF/88, mas não foi adequadamente regulamentada nem amplamente aplicada nas esferas federal, estadual e municipal, resultando em várias tentativas de implementação por instituições públicas. É viável ressaltar algumas experiências pontuais, contudo, toda a intervenção referente ao desempenho e à gestão desse desempenho tem ocorrido (e ainda ocorre) por meio de iniciativas isoladas de certos governantes, e não como uma política integrada à cultura organizacional da administração, especialmente nos tribunais.

De acordo com Ritz *et al.*, (2016), a motivação no setor público é influenciada por valores institucionais e sociais, o que afeta diretamente o desempenho dos servidores. Nesse contexto, a eficácia na administração pública possui um significado mais complexo e abrangente, que pode ser melhor entendido ao considerar conceitos típicos da Administração Pública: a busca por resultados sociais, o desenvolvimento de políticas públicas, a proteção dos direitos dos cidadãos e a conformidade com o Estado de direito são exemplos do vasto conjunto de objetivos e princípios que guiam a execução das atividades públicas.

Os servidores atuam guiados pelas normas de comportamento definidas pela instituição, priorizando o cumprimento de suas obrigações contratuais, ao invés de seguirem interesses individuais. Sendo assim, ao estarem inseridos em um contexto social, eles fazem escolhas pautadas no que julgam ser adequado para cada circunstância (Ritz *et al.*, 2016).

O capítulo evidencia que recompensas, motivação, satisfação e valorização são dimensões interdependentes, compondo um ciclo virtuoso de gestão de pessoas e quando alinhadas, elas promovem não apenas o desempenho organizacional, mas também legitimidade institucional, inovação e compromisso social. No caso do serviço público, investir na valorização dos servidores significa, em última instância, fortalecer a própria democracia e a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA

A metodologia constitui o alicerce científico deste estudo, pois define o caminho percorrido para responder à problemática e atingir os objetivos propostos e segundo Prodanov e Freitas (2013), a escolha adequada do método é o que confere rigor e legitimidade à pesquisa, garantindo a coerência entre o referencial teórico, os procedimentos adotados e a análise dos resultados. Neste capítulo, são apresentados o desenho metodológico, as etapas do estudo, os sujeitos participantes, os instrumentos de coleta e as técnicas de análise de dados, bem como os cuidados éticos observados em todas as fases. Assim, buscou-se assegurar que o processo investigativo seja conduzido de forma sistemática, transparente e alinhada aos princípios científicos e éticos que orientam as pesquisas em Ciências Sociais Aplicadas.

3.1 DESENHO DA PESQUISA

O desenho metodológico adotado neste estudo foi de natureza descritiva, com abordagem quantitativa (Survey), segundo Gil (2019), a pesquisa descritiva tem como principal finalidade identificar, registrar, analisar e correlacionar características, fatores ou variáveis de determinado fenômeno, sem, no entanto, manipulá-lo. Essa tipologia é adequada quando se pretende compreender aspectos de determinada população, como ocorre neste estudo, voltado para os servidores do TJGO.

A abordagem quantitativa foi escolhida porque permite trabalhar com dados mensuráveis, transformando-os em informações estatísticas que contribuem para a interpretação dos fenômenos observados. Conforme defendem Creswell e Creswell (2021), a pesquisa quantitativa utiliza instrumentos padronizados e técnicas estatísticas para oferecer maior confiabilidade e objetividade na análise dos resultados, reduzindo vieses subjetivos do pesquisador. Assim, a combinação entre pesquisa descritiva e abordagem quantitativa torna-se apropriada, pois possibilita levantar informações sistematizadas sobre o perfil dos servidores, suas percepções a respeito da política de valorização e os fatores que influenciam sua motivação e desempenho.

Além disso, a adoção de um survey adaptado reforça o compromisso com a comparabilidade entre pesquisas que tratam da realidade do TJGO, permitindo análises longitudinais e triangulações entre diferentes ciclos de gestão. A manutenção do construto

teórico fundamentado em motivação no serviço público possibilita examinar dimensões específicas desse campo, como satisfação com a carreira, percepção de apoio institucional, clareza de metas, reconhecimento profissional e equilíbrio entre demandas e recursos. Desse modo, o instrumento não apenas atendeu aos objetivos deste estudo, mas ampliou o potencial analítico ao permitir identificar padrões, correlações e possíveis lacunas nas políticas de valorização. Essas informações foram essenciais para subsidiar recomendações de aprimoramento institucional, contribuindo para uma gestão mais estratégica de pessoas e para o fortalecimento da eficiência jurisdicional no TJGO.

3.2 PESQUISA DE CAMPO

3.2.1 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram 64 servidores de carreira, há mais de 3 anos no cargo de analistas jurídicos e administrativos, lotados nas serventias do 1º e 2º grau, do TJGO.

A amostra¹ foi composta, em média, por 60 participantes, selecionados por adesão voluntária, que de acordo com Lakatos e Marconi (2010), a amostragem não probabilística por conveniência é adequada em estudos em que o acesso à população depende de fatores institucionais e da disponibilidade dos respondentes.

Os critérios de inclusão foram ser servidor ativo do TJGO (efetivo ou comissionado); ter no mínimo 3 anos de trabalho, estar em exercício no momento da pesquisa; estar lotado em unidades administrativas ou judiciais diretamente relacionadas às atividades analisadas pela pesquisa, garantindo que o participante possua vivências compatíveis com o objeto de estudo; possuir disponibilidade para responder ao instrumento de coleta de dados dentro do prazo estipulado pela pesquisa, assegurando a completude e a qualidade das informações fornecidas e por fim manifestar interesse em participar, mediante aceite no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Os critérios de exclusão foram definidos de modo complementar aos critérios de inclusão, assegurando a coerência metodológica e a consistência dos dados coletados. Assim, foram excluídos da pesquisa todos os servidores que não se enquadrarem nos requisitos mínimos estabelecidos, como aqueles que se encontrarem afastados de suas atividades regulares no período da coleta, seja por licença médica, licença prêmio, férias ou qualquer

¹ A população se trata de 1500 servidores.

outro tipo de afastamento funcional que comprometa sua vivência cotidiana no ambiente de trabalho. Essa medida garante que as respostas reflitam a experiência atual dos servidores em exercício pleno, condição essencial para análises relacionadas à motivação, valorização institucional e condições laborais.

Além disso, foram excluídos os servidores que possuem menos de três anos de atuação no TJGO, uma vez que o tempo mínimo de experiência é necessário para que o participante tenha vivenciado ciclos institucionais suficientes para avaliar práticas de gestão, políticas de valorização e rotinas administrativas. Também foram desconsiderados os questionários preenchidos de forma incompleta ou inconsistentes, pois a ausência de respostas inviabiliza a análise estatística, prejudica a validade interna do estudo e compromete a comparabilidade entre os respondentes. Dessa forma, os critérios de exclusão asseguram maior rigor metodológico e aumentam a confiabilidade dos resultados produzidos por esta investigação.

A escolha por este grupo justificou-se pela centralidade dos servidores no funcionamento da Justiça estadual e pela relevância de compreender como percebem as políticas institucionais de valorização.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O questionário foi dividido em duas seções:

A primeira contendo o perfil sociodemográfico composta por seis questões objetivas, destinadas à caracterização dos participantes (idade, gênero, escolaridade, tempo de serviço, cargo e unidade de lotação). Essa etapa permite contextualizar a amostra e possibilitar análises comparativas entre grupos, conforme recomendam Gil (2019) e Marconi e Lakatos (2021) para pesquisas descritivas.

O instrumento será um questionário organizado e adaptado por Santos (2020)², o autor fundamentou-se na necessidade de mensurar, de forma objetiva e comparável, a percepção dos colaboradores acerca dos sistemas de recompensas e seus efeitos sobre motivação e satisfação no trabalho. Para isso, o autor recorreu à literatura especializada³ e selecionou

² O autor conduziu sua pesquisa com adaptação no instrumento desenvolvido por Ferreira (2016) e Pinho et al. (2018), com modificações na terminologia, a fim de facilitar a compreensão dos colaboradores da Instituição Financeira em análise. Os funcionários da instituição financeira, que ocupam as posições de gerência geral, gerência de serviços, gerência de relacionamento e assistentes de negócios, foram convidados a participar da pesquisa.

³ O referencial teórico construído pelo autor fundamenta-se em três eixos centrais: sistemas de recompensas, motivação no trabalho e satisfação laboral. Esses eixos estruturam a compreensão das relações entre práticas organizacionais e comportamento humano, permitindo investigar como os incentivos oferecidos pelas organizações influenciam o engajamento, o desempenho e o bem-estar dos colaboradores. A partir desse

constructos validados que representam dimensões essenciais desses fenômenos. Assim, o instrumento não foi produzido de maneira intuitiva ou empírica, mas estruturado com base em escalas já reconhecidas por sua robustez metodológica, posteriormente adaptadas ao contexto de uma instituição financeira de grande porte. Cada constructo foi composto por um conjunto de afirmações avaliadas em escala Likert⁴, permitindo captar nuances na percepção dos respondentes e viabilizar testes estatísticos posteriores. O questionário, portanto, tornou-se o principal meio de coleta de dados capaz de traduzir percepções subjetivas em indicadores mensuráveis e comparáveis.

As variáveis analisadas foram distribuídas entre independentes e dependentes; já as independentes corresponderam às características percebidas do sistema de recompensas: transparência, justiça e controlabilidade. A transparência buscou avaliar o grau de clareza das regras e critérios utilizados pela organização para concessão de recompensas; a justiça mediu a percepção de equidade no processo de distribuição; e a controlabilidade tratou da noção de que os resultados e recompensas dependem do esforço individual do trabalhador. Já as variáveis dependentes representaram os efeitos esperados desses sistemas: motivação extrínseca, motivação intrínseca e satisfação no trabalho. A motivação extrínseca relacionou-se à expectativa de incentivos materiais e formais; a motivação intrínseca vinculou-se à realização pessoal e ao prazer pela tarefa; e a satisfação mensurou o sentimento global de contentamento com o ambiente, relações e perspectivas de carreira (Santos, 2020).

O objetivo do questionário foi permitir a identificação precisa dos efeitos dos sistemas de recompensas sobre o comportamento e o bem-estar dos colaboradores; e a intenção central consistiu em responder ao problema de pesquisa: Quais os efeitos dos sistemas de recompensas da atual política de valorização na motivação e satisfação dos servidores do TJGO? Para isso, o instrumento buscará captar as percepções individuais sobre cada dimensão do sistema de recompensas e compará-las com indicadores de motivação e satisfação. Assim, o questionário se torna uma ferramenta estratégica para analisar empiricamente um fenômeno complexo, no qual variáveis organizacionais interagem com fatores psicológicos e subjetivos (Santos, 2020).

conjunto de teorias, o autor buscou explicar os mecanismos pelos quais políticas de recompensas podem gerar maior comprometimento, percepção de justiça e, consequentemente, motivação e satisfação no ambiente corporativo.

⁴ A estrutura da escala segue os princípios de Likert (1932), amplamente utilizada em pesquisas de percepção e atitudes, pela sua capacidade de mensurar dimensões subjetivas de forma quantitativa. A utilização desse formato, segundo Hair et al. (2019), favorece a confiabilidade interna dos dados e a comparabilidade entre respondentes.

O instrumento de Santos (2020) foi desenvolvido para avaliar a percepção dos colaboradores sobre os sistemas de recompensas e seus efeitos na motivação e na satisfação no trabalho. As dimensões analisadas organizam-se em constructos que relacionam práticas organizacionais às respostas comportamentais dos trabalhadores.

O primeiro bloco contempla variáveis independentes, que representam características percebidas dos sistemas de recompensas. Entre elas destaca-se a transparência, que avalia o grau de compreensão dos colaboradores sobre os critérios de distribuição de recompensas e benefícios. Também se analisa a justiça, relacionada à percepção de equidade na distribuição das recompensas, e a controlabilidade, que mede o quanto os trabalhadores percebem que seus esforços influenciam diretamente os resultados avaliados pela organização.

O instrumento também inclui variáveis dependentes que analisam os efeitos dessas práticas sobre os colaboradores. A motivação extrínseca refere-se ao engajamento impulsionado por recompensas externas, como benefícios, bônus e reconhecimento formal. Já a motivação intrínseca relaciona-se ao interesse e à satisfação pelo próprio trabalho, associado a sentimentos de realização e propósito. Por fim, a satisfação no trabalho sintetiza a avaliação global do ambiente laboral, incluindo condições de trabalho, reconhecimento institucional e bem-estar.

De forma integrada, essas dimensões permitem compreender a relação entre características dos sistemas de recompensas e seus impactos sobre o comportamento e a satisfação dos trabalhadores, contribuindo para análises mais amplas sobre práticas de gestão de pessoas.

A aplicação do instrumento ocorreu no mês de março e abril por meio de formulário eletrônico (Google Forms), ampliando o alcance da pesquisa e facilitando a participação dos respondentes. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), surveys online são adequados para populações amplas e geograficamente dispersas, pois reduzem custos logísticos e mantêm a validade dos resultados. Além disso, a coleta digital garante anonimato e confidencialidade, conforme os princípios éticos estabelecidos pela Resolução CNS nº 510/2016.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram organizados e tratados com base na estatística descritiva. Conforme apontam Hair *et al.*, (2019), a estatística descritiva busca resumir e apresentar os dados de forma clara, utilizando medidas de tendência central (média, mediana, moda), de

dispersão (desvio-padrão, variância) e representações gráficas (tabelas). Para Hair *et al.*, (2019), esse método é adequado para pesquisas exploratórias, nas quais o objetivo é identificar padrões e tendências, sem extrapolar conclusões além do universo pesquisado.

Os dados foram tabulados em planilhas eletrônicas e processados em *softwares* estatísticos (Excel e SPSS), o que permitiu análises mais precisas e relatórios visuais de fácil interpretação.

Para a análise das relações entre as variáveis, utilizou-se o Coeficiente de Correlação de Postos de Spearman (ρ), método não paramétrico adequado à natureza ordinal dos dados coletados. A significância estatística foi verificada a partir do p-valor, adotando-se o limite de 0,05. Dessa forma, coeficientes que apresentam $p > 0,05$ são considerados estatisticamente não significantes, motivo pelo qual não recebem marcação gráfica. Em contrapartida, as correlações que exibem sinalizações por asteriscos (*, ** ou ***) indicam associações estatisticamente significantes com p-valor inferior a 0,05, 0,01 e 0,001, respectivamente, atestando a relevância estatística da relação entre os construtos.

3.6 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

O estudo foi conduzido em conformidade com os princípios éticos definidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.

Os principais cuidados éticos foram o consentimento informado os participantes receberam informações claras sobre os objetivos, procedimentos e riscos da pesquisa e assinaram eletronicamente o TCLE; o anonimato e confidencialidade: não foram coletados nomes ou dados que possibilitassem a identificação individual dos servidores; a voluntariedade dos participantes em desistir a qualquer momento, sem prejuízo; e o uso acadêmico dos dados, que serão utilizados exclusivamente para fins científicos e institucionais, garantindo sua integridade.

Esse cuidado foi fundamental para assegurar a legitimidade científica do estudo e o respeito aos direitos dos participantes, conforme destacam Flick (2020) e Minayo (2012).

CAPÍTULO 4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

Foram entrevistados 64 servidores do TJGO, todos com lotação no estado de Goiás, sendo a maioria do gênero feminino (78,13%). A faixa etária predominante situa-se entre 30 e 59 anos, abrangendo 96,88% dos participantes. Mais de 92% ocupam o cargo/função de Analista (Judiciário/Administrativo). Quase metade dos participantes (46,88%) possuem mais de 15 anos no órgão público e 68,76% possuem mais de 10 anos de serviço no TJGO.

Os participantes são majoritariamente servidores efetivos, contabilizando 92,19% dos que responderam à pesquisa (Tabela 1).

Tabela 1 - Perfil sociodemográfico

Entrevistado	Descrição	N (quantidade de pessoas)	Porcentagem
Gênero	Feminino	50	78,13 %
	Masculino	14	21,88 %
Idade	18 a 29 anos	1	1,56 %
	30 a 39 anos	21	32,81 %
	40 a 49 anos	26	40,63 %
	50 a 59 anos	15	23,44 %
	60 a 69 anos	1	1,56 %
Cargo/Função	Analista (Judiciário/Administrativo) - Atividade Interna	32	50,00%
	Analista (Judiciário/Administrativo) -	27	42,19 %
	Outro	3	4,69 %
	Cargo em Comissão - Assessoramento de Magistrados	2	3,13 %
	Analista (Judiciário) - Atividade Externa (Oficial de Justiça)	0	0,00%
Tempo de serviço no órgão	Mais de 3 Até 10 Anos	20	31,25%
	Mais de 10 Até 15 Anos	14	21,88%
	Mais de 15 Anos	30	46,88%
Qual seu vínculo funcional?	Efetivo / Estatutário / Concursado	59	92,19 %
	Comissionado	3	4,69%
	Outros (Cedido e AJAA)	2	3,12%

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A composição da amostra evidencia predominância de servidoras do gênero feminino, com trajetória profissional consolidada no TJGO e forte concentração em cargos de natureza analítica. Observa-se que a maior parte dos participantes possui mais de dez anos de vínculo

institucional, o que indica inserção prolongada na estrutura organizacional e familiaridade com suas práticas administrativas.

Esse recorte empírico adquire relevância analítica ao considerar que a experiência acumulada tende a influenciar a forma como os indivíduos interpretam políticas institucionais e mecanismos de valorização. De acordo com Carvalho e Sousa (2024), a gestão por competências no setor público pressupõe sujeitos capazes de avaliar criticamente os processos organizacionais, sobretudo quando inseridos de forma contínua na instituição. Nesse sentido, compreende-se que as percepções apresentadas ao longo das demais dimensões não emergem de experiências episódicas, mas de trajetórias profissionais extensas, o que confere consistência às avaliações sobre sistemas de recompensas e políticas de valorização.

4.2 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE OS SISTEMAS DE RECOMPENSAS E SEUS EFEITOS NA MOTIVAÇÃO

O constructo da Transparência (Tabela 2) buscou avaliar o grau de clareza das regras e critérios adotados pela organização para a concessão de recompensas e progressões (Santos, 2020). A análise das medidas de tendência central revela um cenário de contrastes na percepção dos servidores do TJGO. O ponto mais forte da transparência: A variável V1 (Para mim é muito clara a forma como minha remuneração é definida) obteve a maior média do bloco (4,06), possuindo mediana 4 e moda 5. Esse resultado evidencia que os servidores compreendem satisfatoriamente a composição de seus vencimentos atuais e as regras que regem a remuneração imediata.

O gargalo da progressão profissional: Em contrapartida, as variáveis que envolvem o crescimento na carreira obtiveram médias sensivelmente menores. A clareza sobre as possibilidades de ascensão (V2) e o conhecimento sobre essas oportunidades (V3) ficaram com médias de 3,23 e 3,34, respectivamente. No que tange aos critérios específicos para atingir o próximo nível da carreira (V4), a média registrada foi de apenas 3,16.

A percepção do compromisso institucional: Os menores desempenhos do bloco concentram-se nas variáveis V24 e V25, que medem se o servidor sente que a instituição considera importante ter um sistema claro e bem definido para todos. A variável V24 (focada em remuneração) obteve média de 2,92, enquanto a V25 (focada em ascensão profissional) obteve a menor média de todo o constructo (2,59). Ambas registraram moda 3 e mediana 3.

Em suma, os dados indicam que há uma boa compreensão sobre a remuneração estática e imediata (o presente), mas o horizonte de crescimento na carreira (o futuro) carece

de maior clareza. Além disso, os servidores demonstram desconfiança ou ceticismo quanto ao real empenho institucional em manter regras de promoção transparentes e acessíveis a todos os colaboradores.

Tabela 2 - Medidas de tendência central do bloco Transparência

Variável	Pergunta	Média	Moda	Mediana
V1	Para mim é muito clara a forma como minha remuneração é definida.	4,06	5	4
V2	Para mim é muito clara a forma como minhas possibilidades de ascensão profissional é definida.	3,23	4	3
V3	Sei claramente quais são as minhas possibilidades de ascensão profissional.	3,34	5	4
V4	Para mim estão claros os critérios para eu obter ascensão profissional para o próximo nível.	3,16	5	3
V5	Para mim estão claros os critérios para eu aumentar minha remuneração.	3,44	4	4
V24	Sinto que a instituição considera importante ter um sistema de remuneração bem definido e claro para todos.	2,92	3	3
V25	Sinto que a instituição considera importante ter um programa de ascensão profissional bem definido e claro para todos.	2,59	3	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os resultados evidenciam assimetria entre a clareza da remuneração atual e a compreensão dos mecanismos de progressão na carreira e a variável relacionada à definição da remuneração apresenta média elevada (4,06), indicando entendimento consolidado acerca da estrutura salarial vigente. Em contraste, os itens que tratam da ascensão profissional registram médias inferiores, com destaque para a percepção institucional de compromisso com a transparência, que alcança os menores valores do constructo.

Observa-se que o conhecimento do presente organizacional não se estende ao horizonte de crescimento funcional, esse padrão sugere dissociação entre regras estabelecidas e sua inteligibilidade pelos servidores. De acordo com Rodrigues e Reis Neto (2014), a transparência nos sistemas de recompensas atua como elemento estruturante da confiança organizacional, e quando os critérios não se apresentam de forma clara, a interpretação dos processos institucionais perde consistência, comprometendo a legitimidade das práticas adotadas.

Além disso, conforme Colquitt, Lepine e Wesson (2013), a justiça organizacional depende da clareza procedimental, o que implica não apenas a existência de regras, mas sua

compreensão efetiva pelos indivíduos. Nesse caso, os dados indicam que a dimensão procedimental não se encontra plenamente consolidada, sobretudo no que se refere às trajetórias de carreira.

O constructo focado na Justiça (Tabela 3) mediu a percepção de equidade no processo de distribuição de recompensas da instituição (Santos, 2020). A análise deste bloco revela uma clara divisão entre a satisfação com a posição atual e a frustração com o sistema de evolução na carreira.

Satisfação com o cargo e a remuneração atual: O ponto de maior destaque positivo foi a variável V10 (Meu cargo é compatível com meu desempenho), que obteve a maior média do constructo (3,83), com moda e mediana 4. Logo em seguida, a variável V11 obteve média de 3,73 e moda 5, evidenciando que os servidores consideram sua remuneração boa quando comparada ao mercado externo. Além disso, a maioria sente que a remuneração gera um sentimento de valorização (V8, média 3,56).

O problema da ascensão profissional e do mérito: O gargalo deste bloco reside na percepção de justiça do plano de carreira. A variável V7 (Eu acho justo o programa de ascensão profissional) obteve uma média baixa de 2,52, com a moda alarmante de nota 1. Complementando esse cenário desfavorável, a variável V12 (Pessoas que obtiveram ascensão profissional na instituição fizeram por merecer) amargou a menor média do bloco (2,50).

Conclui-se que os servidores estão relativamente satisfeitos com o que ganham hoje e com o cargo que ocupam, mas enxergam falhas graves de equidade e meritocracia na forma como as promoções e ascensões profissionais são distribuídas internamente.

Tabela 3 - Medidas de tendência central do bloco Justiça

Variável	Pergunta	Média	Moda	Mediana
V6	Eu acho justo o sistema de remuneração da instituição.	2,95	4	3
V7	Eu acho justo o programa de ascensão profissional da instituição.	2,52	1	2,5
V8	Minha remuneração faz com que eu me sinta valorizado(a) pelo meu trabalho.	3,56	4	4
V9	Minha remuneração é compatível com meu desempenho.	3,31	4	4
V10	Meu cargo é compatível com meu desempenho.	3,83	4	4
V11	Minha remuneração é boa quando comparada com o que eu poderia ganhar em outra instituição fazendo o mesmo trabalho.	3,73	5	4
V12	Pessoas que obtiveram ascensão profissional na instituição fizeram por merecer.	2,50	3	2,5

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A análise da justiça organizacional revela dissociação entre satisfação com a posição atual e avaliação negativa dos processos de ascensão. As variáveis associadas ao cargo e à remuneração apresentam médias superiores, enquanto os itens relacionados à equidade nas promoções registram os menores valores do constructo, com destaque para a percepção de merecimento na ascensão profissional (2,50). Notou-se que os servidores reconhecem compatibilidade entre desempenho e posição atual, porém não identificam correspondência equivalente nos mecanismos de progressão. Essa diferença indica ruptura entre avaliação individual e funcionamento do sistema institucional.

Segundo Adams (1965), a percepção de justiça decorre da comparação entre esforço e recompensa, tanto em termos absolutos quanto relativos, quando essa relação não se mantém coerente ao longo das diferentes dimensões da carreira, emerge a percepção de inequidade. Colquitt, Lepine e Wesson (2013) ampliam essa compreensão ao distinguir dimensões distributiva e procedimental. No caso analisado, a dimensão distributiva apresenta avaliação mais favorável no presente, enquanto a dimensão procedimental se fragiliza no que se refere às promoções. Essa configuração evidencia que a insatisfação não se concentra na remuneração atual, mas na lógica de distribuição futura de recompensas.

A Controlabilidade (Tabela 4) tratou da noção de que os resultados e as recompensas dependem diretamente do esforço individual empenhado pelo trabalhador (Santos, 2020), este bloco apresentou os resultados mais homogêneos e críticos de todo o instrumento. Ausência de controle individual: Todas as quatro variáveis do bloco apresentaram médias muito baixas, oscilando entre 1,89 e 2,23. Mais expressivo ainda é o fato de que a moda foi 1 (nota mínima) em absolutamente todas as questões.

A relação esforço vs. recompensa: As variáveis V13 (Posso influenciar minha remuneração total por trabalhar muito) e V16 (Tenho controle total sobre meu sistema de remuneração) dividiram a menor média do bloco (1,89). Estes dados revelam de forma contundente que os servidores percebem o sistema de recompensas como algo rígido, externo e imutável, há uma quebra na percepção de que “trabalhar mais ou melhor” resultará em retornos financeiros ou crescimento profissional, o que pode gerar um quadro de apatia ou desengajamento.

Tabela 4 - Medidas de tendência central do bloco Controlabilidade

Variável	Pergunta	Média	Moda	Mediana
V13	Posso influenciar minha remuneração total por trabalhar muito.	1,89	1	1
V14	Posso influenciar minhas possibilidades totais de ascensão profissional por trabalhar muito.	2,23	1	2

V15	Tenho controle total sobre minha capacidade de obter ascensão profissional.	2,05	1	2
V16	Tenho controle total sobre meu sistema de remuneração.	1,89	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A dimensão controlabilidade apresenta os menores valores de todo o instrumento, com médias inferiores a 2,30 e predominância da moda mínima em todas as variáveis, e esse padrão indica percepção consistente de ausência de influência individual sobre resultados e recompensas.

Observa-se que os servidores não associam esforço adicional a ganhos financeiros ou progressão funcional e a estrutura de recompensas é interpretada como externa ao desempenho individual, o que compromete a relação entre ação e resultado.

De acordo com Vroom (1964), a motivação depende da percepção de instrumentalidade, ou seja, da crença de que o desempenho conduz a recompensas, quando essa relação não se estabelece, o comportamento perde direcionamento, pois o indivíduo não reconhece vínculo entre esforço e retorno. Esse resultado converge com Santos (2020), que identificou limitação semelhante na percepção de controle em sistemas organizacionais. No contexto analisado, a ausência de controlabilidade não decorre de variabilidade nas respostas, mas de consenso entre os participantes, o que reforça a consistência empírica do achado.

4.2.1 Motivação Extrínseca

A dimensão da Motivação Extrínseca (Tabela 5) relacionou-se à expectativa de incentivos materiais e formais (Santos, 2020) e os dados mostram que os estímulos externos funcionam de forma muito pontual.

A estabilidade como maior motivador: O grande destaque do bloco foi a variável V29 (Estou entusiasmado(a) com o grau de segurança (estabilidade) do meu emprego), que atingiu a expressiva média de 4,05 e moda no teto da escala (5).

Remuneração versus Carreira: O salário atual exerce um papel motivador moderado, visto que as variáveis V17 e V26 empataram com média de 3,39 e moda 4. Por outro lado, as oportunidades de ascensão falham gravemente como propulsoras de motivação: a variável V18 obteve média de apenas 2,19 e a V31 ficou com 2,34, ambas com moda 1.

Os resultados indicam que o que realmente ancora o entusiasmo do servidor é a segurança jurídica e financeira da estabilidade do cargo público, o dinheiro atual motiva de

forma mediana, mas o sistema falha em usar a projeção de carreira como uma mola propulsora para o esforço diário.

Tabela 5 - Medidas de tendência central do bloco Motivação Extrínseca

Variável	Pergunta	Média	Moda	Mediana
V17	Minha remuneração me deixa motivado(a) a dar o máximo de esforço possível.	3,39	4	4
V18	Há possibilidades suficientes de ascensão profissional para me estimular a trabalhar muito.	2,19	1	2
V26	Estou entusiasmado(a) com o meu salário.	3,39	4	4
V27	Estou entusiasmado(a) com minhas oportunidades de ascensão profissional.	2,52	1	3
V28	Estou entusiasmado(a) com a maneira na qual obtenho reconhecimento da instituição.	2,61	3	3
V29	Estou entusiasmado(a) com o grau de segurança (estabilidade) do meu emprego.	4,05	5	4
V30	Acho que o sistema de remuneração da instituição é motivador.	3,08	3	3
V31	Acho que o programa de ascensão profissional da instituição é motivador.	2,34	1	2
V33	As metas acordadas motivam-me a exercer esforço.	2,84	3	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Portanto, a motivação extrínseca apresenta funcionamento seletivo, com destaque para a estabilidade como principal fator de estímulo e a variável associada à segurança do emprego atinge média elevada (4,05), enquanto os itens relacionados à ascensão profissional registram valores significativamente inferiores, com moda mínima. Observa-se que os incentivos externos não operam de forma homogênea e a remuneração atual apresenta efeito moderado, enquanto as oportunidades de crescimento não se configuram como elementos mobilizadores do esforço.

Segundo Deci e Ryan (2000), a motivação extrínseca decorre da relação entre comportamento e recompensas externas, no entanto, Herzberg (1959) distingue fatores higiênicos e motivacionais, indicando que elementos como salário e segurança garantem estabilidade, mas não sustentam engajamento contínuo. Nesse caso, a estabilidade cumpre função central na organização da motivação, enquanto os mecanismos de progressão não produzem efeito equivalente. Esse padrão indica que o sistema de recompensas não estrutura expectativas futuras de forma consistente com o esforço individual.

4.2.2 Motivação Intrínseca

A Motivação Intrínseca (Tabela 6) vinculou-se à realização pessoal, ao senso de competência e ao prazer pela execução da tarefa em si (Santos, 2020), diferente dos blocos focados na instituição, os blocos focados no indivíduo trouxeram médias altíssimas.

Elevado senso de dever e orgulho: Os servidores demonstram um comprometimento interno exemplar. A variável V35 (Tenho muita responsabilidade com o trabalho que faço) obteve a maior média (4,70). O orgulho pelas próprias habilidades (V49, média 4,58) e a percepção de que o trabalho é digno do esforço (V36, média 4,61) reforçam esse perfil de alta dedicação.

Fronteira saudável entre vida e trabalho: O único ponto de média baixa foi a variável V52 (A maior satisfação da minha vida vem do meu trabalho), que registrou média de 2,47 e moda 1. A análise deste bloco é extremamente positiva: ela prova que os servidores possuem uma forte ética de trabalho, brio profissional e engajamento pessoal. O esforço deles provém muito mais de seus próprios valores internos do que dos estímulos gerados pela política de recompensas da organização.

Tabela 6 - Medidas de tendência central do bloco Motivação Intrínseca

Variável	Pergunta	Média	Moda	Mediana
V34	Sinto muita satisfação com o trabalho que faço.	3,97	5	4
V35	Tenho muita responsabilidade com o trabalho que faço.	4,70	5	5
V36	Meu trabalho é merecedor/digno do esforço que faço.	4,61	5	5
V38	Se realmente for necessário, estou preparado(a) para fazer horas extras, mesmo que eu não seja remunerado (a) por isso especificamente.	3,09	5	3
V39	Eu tenho muita satisfação quando estou fora do trabalho que faço.	3,41	4	4
V42	O que eu faço no meu emprego é muito significativo para mim.	4,08	5	4
V44	Eu penso que compreendo o meu trabalho muito bem.	4,38	5	5
V45	Tenho muita liberdade para decidir como executar meu trabalho.	3,38	3	3.5
V47	Eu faço bem meu trabalho, em comparação com outros colegas.	4,05	5	4
V48	Meu trabalho faz todo o meu esforço valer a pena.	3,73	4	4
V49	Sinto muito orgulho de minhas habilidades.	4,58	5	5
V50	Eu me sinto realizado com o meu trabalho.	3,98	5	4
V52	A maior satisfação da minha vida vem do meu trabalho.	2,47	1	2
V53	A satisfação vai além das recompensas financeiras e não financeiras.	3,45	5	3.5

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os resultados evidenciam níveis elevados de motivação intrínseca, com destaque para responsabilidade, orgulho profissional e percepção de valor do trabalho, as médias superiores a 4,50 em variáveis centrais indicam forte internalização do compromisso com a atividade exercida. Notou-se que o engajamento dos servidores se ancora em elementos internos, como sentido do trabalho e domínio das tarefas, a variável relacionada à centralidade do trabalho na vida pessoal apresenta média inferior, indicando delimitação entre esfera profissional e pessoal.

De acordo com Deci e Ryan (2000), a motivação intrínseca se sustenta na autonomia, competência e relacionamento. Os dados revelam presença consistente dessas dimensões, sobretudo no que se refere à competência e ao significado atribuído ao trabalho. Perry e Wise (1990) destacam que, no setor público, o compromisso com o interesse coletivo atua como fonte de engajamento. Esse aspecto se manifesta nos resultados ao evidenciar dedicação que não depende exclusivamente de recompensas externas.

4.3 SISTEMAS DE RECOMPENSAS E SEUS EFEITOS NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Por fim, a Satisfação (Tabela 7) mensurou o sentimento global de contentamento com o ambiente, as relações e as perspectivas de carreira (Santos, 2020).

Excelência no microambiente e na chefia: Os maiores níveis de satisfação estão no ambiente físico de trabalho (V21, média 4,27) e no estilo de gestão do superior imediato (V23, média 4,11). O contentamento geral com o emprego (V37) também obteve média robusta de 4,16.

Insatisfação com o macroambiente (Carreira): Em perfeita sintonia com todos os outros blocos da pesquisa, a satisfação com as possibilidades de ascensão na carreira (V20) amargou a pior média do bloco (2,41) e moda 1.

Itens Invertidos (Saúde do Clima): As variáveis negativas V40 (ter que se forçar a ir trabalhar, média 2,25), V43 (sentir que o dia não acaba, média 2,56) e V51 (sentir-se tenso, média 2,72) ficaram abaixo do ponto neutro. Isso indica que, apesar das frustrações com o plano de carreira, o dia a dia de trabalho não é percebido como um fardo massacrante ou um ambiente de estresse crônico para a maioria.

Tabela 7 - Medidas de tendência central do bloco Satisfação no Trabalho

Variável	Pergunta	Média	Moda	Mediana
V19	Estou satisfeito(a) com a maneira na qual minha remuneração é definida.	3,00	4	3
V20	Estou satisfeito(a) com as possibilidades de ascensão profissional existentes na instituição.	2,41	1	2
V21	Estou satisfeito(a) com o meu ambiente de trabalho na instituição.	4,27	5	4
V22	Estou satisfeito(a) com as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional oferecidas pela instituição.	2,73	3	3
V23	Estou satisfeito(a) com o estilo de gestão do meu superior.	4,11	5	5
V32	Acho que o clima organizacional da instituição é motivador.	3,19	3	3
V37	Estou muito satisfeito(a) com o meu emprego.	4,16	5	4
V40	Eu frequentemente tenho que me forçar a ir trabalhar. <i>(Item Invertido)</i>	2,25	1	2
V43	No trabalho, muitas vezes, me sinto como se o dia nunca fosse acabar. <i>(Item Invertido)</i>	2,56	1	2
V46	Estou muito satisfeito(a) com as possibilidades de criatividade que meu trabalho oferece.	3,16	5	3
V51	Eu me sinto tenso(a) durante o trabalho. <i>(Item Invertido)</i>	2,72	1	2,5
V54	Considerando todos os aspectos do meu emprego atual, tenho total satisfação no trabalho.	3,73	5	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A satisfação no trabalho apresenta padrão heterogêneo, com níveis elevados no microambiente organizacional e avaliações negativas quanto às possibilidades de carreira e as variáveis relacionadas ao ambiente físico e à gestão imediata registram médias superiores, enquanto a satisfação com ascensão profissional apresenta o menor valor do constructo. Observa-se que o cotidiano de trabalho é avaliado de forma positiva, especialmente no que se refere às relações interpessoais e condições operacionais. Em contraste, a dimensão estrutural da carreira apresenta avaliação desfavorável, em consonância com os resultados das dimensões anteriores.

Segundo Locke (1976), a satisfação decorre da comparação entre expectativas e realidade, nesse caso, a correspondência se estabelece no nível operacional, mas não se mantém nas perspectivas de desenvolvimento profissional. Herzberg (1968) distingue fatores higiênicos e motivacionais, indicando que condições adequadas evitam insatisfação, mas não asseguram realização. Os dados evidenciam essa distinção, uma vez que o ambiente se mostra satisfatório, enquanto os mecanismos de crescimento não produzem o mesmo efeito. Já, Bido et al. (2017) apontam que, no setor público, a satisfação se relaciona à percepção de

reconhecimento e justiça, a convergência entre baixa avaliação da ascensão e satisfação reduzida nessa dimensão reforça a consistência entre os constructos analisados.

O resumo dos construtos evidencia (Tabela 8) um padrão recorrente nas percepções dos servidores do TJGO e os itens mais bem avaliados concentram-se em aspectos relacionados ao trabalho desempenhado, à estabilidade ocupacional e ao ambiente organizacional. Destacam-se a responsabilidade com o trabalho realizado ($M=4,70$), a satisfação com o ambiente de trabalho ($M=4,27$), a clareza sobre a remuneração atual ($M=4,06$) e o entusiasmo com a estabilidade do emprego ($M=4,05$). Esses resultados sugerem forte comprometimento profissional, elevada valorização da segurança proporcionada pelo serviço público e percepção positiva das condições imediatas de trabalho.

Em contrapartida, os itens com menores médias estão associados à ascensão profissional, à percepção de controle sobre recompensas e à credibilidade dos processos de progressão na carreira. As menores avaliações foram observadas nas variáveis relacionadas à influência do esforço individual sobre a remuneração e ao controle do sistema remuneratório ($M=1,89$), seguidas pela percepção de insuficiência das oportunidades de ascensão profissional como fator motivador ($M=2,19$) e pela baixa satisfação com as possibilidades de crescimento na instituição ($M=2,41$). Também se destaca a reduzida percepção de merecimento nas promoções concedidas ($M=2,50$).

De forma geral, os resultados indicam que os servidores demonstram elevado engajamento pessoal e satisfação com aspectos cotidianos do trabalho, porém percebem fragilidades significativas nos mecanismos institucionais de progressão funcional, meritocracia e relação entre desempenho e recompensas. Esse cenário sugere que a motivação observada decorre predominantemente de fatores intrínsecos e da estabilidade do vínculo público, e não da expectativa de crescimento ou reconhecimento institucional.

Tabela 8 – Resumo dos Itens com Maior e Menor Avaliação em Cada Construto dos Sistemas de Recompensas, Motivação e Satisfação no Trabalho

Construto	Melhor avaliado	Média	Pior avaliado	Média
Transparência	V1 – Para mim é muito clara a forma como minha remuneração é definida.	4,06	V25 – Sinto que a instituição considera importante ter um programa de ascensão profissional bem definido e claro para todos.	2,59
Justiça	V10 – Meu cargo é compatível com meu desempenho.	3,83	V12 – Pessoas que obtiveram ascensão profissional na instituição fizeram por merecer.	2,50
Controlabilidade	V14 – Posso influenciar minhas possibilidades totais de ascensão profissional por trabalhar muito.	2,23	V13 e V16 – Posso influenciar minha remuneração total por trabalhar muito e Tenho controle total sobre meu sistema de remuneração.	1,89
Motivação	V29 – Estou entusiasmado(a)	4,05	V18 – Há possibilidades suficientes	2,19

Extrínseca	com o grau de segurança (estabilidade) do meu emprego.		de ascensão profissional para me estimular a trabalhar muito.	
Motivação Intrínseca	V35 – Tenho muita responsabilidade com o trabalho que faço.	4,70	V52 – A maior satisfação da minha vida vem do meu trabalho.	2,47
Satisfação no Trabalho	V21 – Estou satisfeito(a) com o meu ambiente de trabalho na instituição.	4,27	V20 – Estou satisfeito(a) com as possibilidades de ascensão profissional existentes na instituição.	2,41

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

Os dados da matriz de correlações (Tabela 9) revelam a natureza fragmentada da percepção dos servidores, evidenciando um descompasso entre a segurança do vínculo e as expectativas de crescimento profissional. Observa-se que a clareza sobre a remuneração atual (V1) apresenta uma correlação nula com o estímulo à ascensão profissional (V18; $r = -0,007$), o que ratifica o diagnóstico de que a transparência sobre os vencimentos imediatos não atua como indutor de esforço para o futuro na carreira.

Em contrapartida, a variável que mede o compromisso institucional com um programa de carreira claro (V25) apresenta correlações positivas e estatisticamente significantes tanto com o estímulo ao trabalho (V18; $r = 0,449$; $p < 0,001$) quanto com a satisfação com a carreira (V20; $r = 0,302$; $p < 0,05$). Este achado sugere que a percepção de uma intenção estratégica do Tribunal em valorizar o mérito é um preditor de engajamento mais robusto do que o nível salarial vigente.

Por fim, nota-se que o entusiasmo com a estabilidade (V29) apresenta correlação negativa com a satisfação em relação à ascensão (V20; $r = -0,168$), reforçando a premissa de que a estabilidade funcional, embora fundamental para a retenção, opera como um fator higiênico que não supre a carência de mecanismos efetivos de progressão e valorização de longo prazo.

Tabela 9 – Matriz de correlação - transparência x motivação extrínseca e satisfação

Variáveis	V1	V25	V29	V18	V21	V20
V1	—					
V25	0.181	—				
V29	0.206	0.121	—			
V18	-0.007	0.449***	0.127	—		
V21	0.153	0.144	-0.023	0.131	—	
V20	0.160	0.302*	-0.168	0.335**	0.285*	—

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Ao observar como os servidores percebem o seu poder de influência dentro do Tribunal (Tabela 10), os dados revelam o que realmente move o empenho desses

profissionais. Primeiramente, nota-se uma forte ligação entre a percepção de controle sobre o salário e sobre a carreira (V13 e V14; $r = 0,669$; $p < 0,001$). Isso indica que o servidor enxerga o reconhecimento financeiro e o crescimento na carreira como faces da mesma moeda: para ele, uma valorização real deve caminhar de mãos dadas com a evolução da sua trajetória na instituição.

Um ponto fundamental para a gestão de pessoas surge ao compararmos o que de fato incentiva o servidor a 'dar o seu máximo' no dia a dia (V17). Os resultados mostram que o desejo de subir na carreira e alcançar novos patamares profissionais (V14; $r = 0,514$; $p < 0,001$) é um motor de esforço muito mais potente do que o incentivo financeiro isolado (V13; $r = 0,305$; $p < 0,05$). Em termos humanos, isso significa que o servidor se sente muito mais inspirado a se dedicar quando vislumbra um horizonte de crescimento e propósito do que quando foca apenas no valor do contracheque.

No entanto, essa disposição para o esforço encontra um obstáculo na rigidez do sistema e como o estudo apontou níveis baixos de controle e transparência nos processos de promoção, o servidor acaba experimentando um sentimento de 'mãos atadas'. Existe o potencial de entrega e o desejo de crescer, mas falta a confiança de que o esforço individual será capaz de romper as barreiras burocráticas. Em última análise, o Tribunal dispõe de uma força de trabalho altamente comprometida com o crescimento, mas que se vê desestimulada pela percepção de que a dedicação pessoal pouco altera o seu destino profissional.

Tabela 10 – Matriz de correlação - controlabilidade x motivação extrínseca

Variáveis	V13	V14	V17
V13	—		
V14	0.669***	—	
V17	0.305*	0.514***	—

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Ao analisarmos a relação entre a justiça percebida nas promoções e o ânimo dos servidores (Tabela 11), os dados revelam um aspecto sensível da vida organizacional: a esperança no próprio futuro depende da coerência que se observa no sucesso alheio. A correlação positiva e significativa entre a percepção de mérito nas ascensões (V12) e o entusiasmo com as próprias oportunidades (V27; $r = 0,355$; $p < 0,01$) indica que o servidor precisa acreditar na integridade do sistema para se sentir motivado a percorrê-lo.

Em um sentido mais humano, esse resultado sugere que, quando o servidor percebe que um colega foi promovido por ter feito 'por merecer', ele renova a confiança de que o seu próprio esforço também poderá ser recompensado de forma justa. O mérito do outro serve,

portanto, como uma prova social de que o sistema funciona. Por outro lado, se essa percepção de justiça é frágil, o entusiasmo minguante dá lugar ao ceticismo, pois o servidor passa a acreditar que o crescimento na carreira não depende da sua dedicação, mas de fatores alheios ao seu controle.

Dessa forma, para o TJGO, investir na clareza e na justiça dos critérios de promoção não é apenas uma questão de conformidade técnica, mas uma estratégia para resgatar o brilho nos olhos dos seus colaboradores. Os números mostram que o entusiasmo profissional (V27) não nasce do vazio; ele é alimentado pela convicção ética de que a instituição reconhece e premia quem de fato entrega o seu melhor (V12). Sem essa base de justiça, as políticas de valorização institucional correm o risco de serem vistas apenas como burocracia, falhando em sua missão de verdadeiramente engajar o corpo funcional.

Tabela 11 – Matriz de correlação - justiça x motivação extrínseca

Variáveis	V12	V27
V12	—	
V27	0.355**	—

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Portanto, a partir dos resultados obtidos, compreende-se que os sistemas de recompensas analisados produzem efeitos distintos sobre as dimensões motivacionais e sobre a satisfação no trabalho. Observou-se que a remuneração atual e a estabilidade funcional apresentam reconhecimento positivo por parte dos servidores, enquanto os mecanismos relacionados à ascensão profissional, à clareza das regras e à percepção de controle sobre recompensas revelam fragilidades estruturais.

A motivação intrínseca, por sua vez, manifesta níveis elevados, sustentada por elementos internos como responsabilidade, significado do trabalho e orgulho profissional. A satisfação no trabalho evidencia padrão híbrido, com avaliações positivas no microambiente organizacional e insatisfação concentrada nas oportunidades de carreira. As recompensas não financeiras, especialmente aquelas associadas à ascensão profissional, não se configuram como elementos motivadores relevantes, o que evidencia distanciamento entre estrutura institucional e expectativa dos servidores.

No que concerne à motivação intrínseca, os resultados confirmam sua centralidade no contexto analisado. Conforme Deci e Ryan (2000), a motivação baseada em autonomia, competência e significado sustenta o engajamento mesmo na ausência de estímulos externos robustos. Essa característica também se alinha à perspectiva de Perry e Wise (1990), ao

evidenciar compromisso com o serviço público como fator estruturante do comportamento dos servidores.

Em relação à satisfação no trabalho, a análise demonstra correspondência parcial entre expectativas e realidade organizacional, conforme proposto por Locke (1976). O ambiente de trabalho e as relações com a chefia apresentam avaliações positivas, enquanto a dimensão estrutural da carreira concentra níveis mais baixos de satisfação, reforçando a articulação com a percepção de justiça organizacional discutida por Colquitt et al. (2013).

A análise conjunta das dimensões evidencia que a política de valorização vigente no TJGO apresenta caráter fragmentado, com ênfase em aspectos formais e menor consistência nos mecanismos de progressão e reconhecimento. Esse padrão confirma a pesquisa de Santos Junior (2024) que aponta a ausência de políticas estruturadas e integradas no setor público, com predominância de iniciativas isoladas.

No campo empírico, registraram-se dificuldades relevantes no processo de coleta de dados, e notou-se resistência dos servidores em participar da pesquisa, o que limitou o alcance da amostra e evidencia baixa adesão a iniciativas investigativas no ambiente institucional. Esse aspecto revela um elemento adicional da realidade organizacional, relacionado ao distanciamento entre práticas de gestão e engajamento dos servidores em processos de diagnóstico institucional.

No que se refere às lacunas identificadas, a pesquisa evidencia ausência de clareza nos critérios de ascensão profissional, baixa percepção de justiça procedimental e inexistência de vínculo entre esforço individual e recompensas. Esses elementos indicam fragilidade na dimensão de controlabilidade, aspecto central na teoria da expectativa de Vroom (1964), e comprometem a capacidade do sistema de recompensas de orientar o comportamento organizacional.

Diante desse cenário, propõem-se algumas diretrizes institucionais, ancoradas no referencial teórico analisado, a primeira refere-se à necessidade de revisão dos critérios de progressão funcional, com ênfase em transparência e comunicação institucional, conforme defendem Rodrigues e Reis Neto (2014). A segunda envolve a incorporação de mecanismos de reconhecimento não financeiro, alinhados ao conceito de salário emocional (Andrade; Gonçalves, 2021), com foco em valorização simbólica, *feedback* e participação.

Adicionalmente, destaca-se a importância de fortalecer práticas que ampliem a percepção de autonomia e competência, em consonância com a Teoria da Autodeterminação (Deci; Ryan, 2000), bem como a necessidade de alinhar políticas de valorização às diretrizes de gestão por competências, conforme discutido por Carvalho e Sousa (2024).

No campo científico, o estudo contribui ao evidenciar a necessidade de abordagens integradas sobre sistemas de recompensas no setor público, superando análises fragmentadas. A literatura aponta predominância de estudos sobre motivação ou satisfação de forma isolada, enquanto esta pesquisa articula essas dimensões a partir da percepção dos servidores, respondendo à lacuna identificada no referencial.

Para estudos futuros, recomenda-se a ampliação da amostra e a utilização de métodos mistos, com inclusão de abordagens qualitativas que permitam aprofundar a compreensão das percepções dos servidores. Sugere-se, ainda, a realização de estudos comparativos entre diferentes tribunais ou entre setores público e privado, com foco na eficácia dos sistemas de recompensas.

Por fim, compreende-se que a valorização do servidor no contexto do TJGO não se limita à dimensão remuneratória, mas envolve a construção de um sistema coerente, transparente e alinhado às expectativas dos trabalhadores. A articulação entre motivação, satisfação e reconhecimento institucional constitui elemento central para o fortalecimento da gestão pública e para a qualidade da prestação jurisdicional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como propósito compreender os efeitos dos sistemas de recompensas da política de valorização sobre a motivação e a satisfação dos servidores do TJGO. A questão central identificar os efeitos desses sistemas na motivação e na satisfação orientou a análise dos resultados e a interpretação das dimensões investigadas.

A análise empírica permite afirmar que os efeitos do sistema de recompensas não se manifestam de forma homogênea, observa-se reconhecimento positivo em relação à remuneração atual e à estabilidade funcional, enquanto as dimensões associadas à ascensão profissional, à clareza das regras e à percepção de controle sobre recompensas apresentam fragilidades consistentes.

No que se refere ao objetivo geral, os resultados evidenciam que a política de recompensas exerce influência diferenciada sobre as dimensões motivacionais e a motivação extrínseca encontra sustentação principalmente na estabilidade do vínculo e na remuneração vigente, sem associação consistente com expectativas de crescimento profissional. Em contraste, a motivação intrínseca apresenta níveis elevados, ancorada em elementos internos ao trabalho, como responsabilidade, significado da atividade e orgulho profissional. A satisfação no trabalho revela padrão heterogêneo, com avaliações positivas no ambiente imediato e insatisfação concentrada nas oportunidades de desenvolvimento na carreira.

Os objetivos específicos foram igualmente atendidos. A percepção acerca das recompensas financeiras indica efeito moderado sobre a motivação extrínseca, restrito à condição atual do cargo. As recompensas associadas à ascensão profissional não se configuram como elementos mobilizadores, o que evidencia desalinhamento entre a estrutura institucional e as expectativas dos servidores. No campo da motivação intrínseca, os resultados demonstram forte engajamento associado à própria atividade laboral, independente da política de recompensas. Em relação à satisfação, observa-se correspondência parcial entre expectativas e realidade organizacional, com destaque positivo para o ambiente de trabalho e relações com a chefia, em contraste com a avaliação negativa das perspectivas de carreira.

A análise integrada dos resultados evidencia que a política de valorização vigente apresenta caráter fragmentado, com maior consistência nos aspectos formais e limitações nos mecanismos de progressão, reconhecimento e comunicação institucional. A ausência de clareza nos critérios de ascensão, associada à baixa percepção de controle sobre recompensas,

compromete a compreensão do sistema e reduz sua capacidade de orientar o comportamento organizacional.

No processo de coleta de dados, registrou-se dificuldade relevante relacionada à baixa adesão dos servidores, notou-se desinteresse em participar da pesquisa, o que restringiu o alcance da amostra e evidencia um distanciamento entre os servidores e iniciativas de diagnóstico institucional. Esse elemento não constitui apenas limitação metodológica, mas também sinaliza fragilidade no engajamento com processos organizacionais mais amplos.

Com base nas correlações estatisticamente significativas identificadas, observa-se que as dimensões transparência, justiça e controlabilidade não exerceram influência homogênea sobre a motivação e a satisfação dos servidores, evidenciando diferentes níveis de associação entre os construtos analisados.

De modo geral, as variáveis relacionadas à transparência e à percepção de justiça apresentaram associações mais consistentes com a motivação extrínseca e com a satisfação no trabalho, sugerindo que a clareza dos critérios institucionais e a percepção de equidade constituem elementos centrais para o fortalecimento do vínculo entre o servidor e a instituição. Por outro lado, a dimensão controlabilidade apresentou associações menos expressivas, indicando que os servidores não percebem de forma clara que o esforço individual seja capaz de influenciar diretamente as recompensas recebidas.

Ao comparar as variáveis significativas, verifica-se que a justiça organizacional demonstrou maior potencial explicativo, especialmente no que se refere às percepções de reconhecimento e valorização profissional. Esse resultado indica que, mais do que a existência de recompensas financeiras, os servidores valorizam a equidade nos processos de concessão de benefícios, progressões e oportunidades de desenvolvimento. A transparência, por sua vez, mostrou-se fundamental para reduzir percepções de favoritismo e fortalecer a confiança institucional.

Já a menor influência da controlabilidade evidencia uma fragilidade do sistema atual de recompensas, uma vez que os participantes não identificam uma relação direta entre desempenho, mérito e reconhecimento institucional.

Em síntese, os resultados sugerem que sistemas de recompensas pautados em critérios claros, transparentes e percebidos como justos tendem a favorecer níveis mais elevados de motivação e satisfação no trabalho.

Entretanto, a ausência de percepção de controlabilidade limita os efeitos positivos dessas políticas, reforçando a necessidade de aperfeiçoamento dos mecanismos institucionais de reconhecimento e progressão funcional no âmbito do TJGO. Tais achados corroboram a

literatura que defende que a efetividade dos sistemas de recompensas depende não apenas do conteúdo das recompensas oferecidas, mas, sobretudo, da forma como elas são percebidas pelos trabalhadores.

As lacunas identificadas concentram-se na ausência de transparência efetiva nos critérios de progressão, na fragilidade da percepção de justiça nos processos de ascensão e na inexistência de vínculo claro entre esforço individual e recompensas. Esses aspectos revelam inconsistência na estrutura do sistema de recompensas e indicam necessidade de revisão das práticas institucionais.

Diante desse cenário, algumas diretrizes se apresentam como relevantes para o aprimoramento da política de valorização, e destaca-se a necessidade de explicitação dos critérios de progressão funcional, com ampliação da comunicação institucional e redução de ambiguidades. A incorporação de mecanismos de reconhecimento não financeiro, voltados à valorização simbólica, à participação e ao feedback, surge como alternativa alinhada às características do contexto analisado. Além disso, o fortalecimento de práticas que ampliem a autonomia e a percepção de competência tende a reforçar o engajamento já evidenciado na dimensão intrínseca.

No campo científico, o estudo contribui ao integrar as dimensões de recompensas, motivação e satisfação a partir da percepção dos servidores, superando abordagens isoladas e a análise evidencia a necessidade de investigações que considerem essas variáveis de forma articulada, especialmente no contexto do setor público.

Para estudos futuros, recomenda-se a ampliação da amostra e a diversificação dos métodos, com inclusão de abordagens qualitativas que permitam aprofundar a compreensão das percepções identificadas. Sugere-se também a realização de análises comparativas entre diferentes unidades ou instituições, com o objetivo de identificar padrões e especificidades na aplicação das políticas de valorização.

Compreende-se que a valorização do servidor no contexto analisado não se restringe à dimensão remuneratória, mas envolve a construção de um sistema coerente, compreensível e alinhado às experiências dos trabalhadores. A articulação entre reconhecimento institucional, condições de trabalho e perspectivas de desenvolvimento constitui elemento central para o fortalecimento da gestão e para a qualidade da prestação jurisdicional.

Por fim, a partir dos achados obtidos, recomenda-se que o TJGO fortaleça suas políticas institucionais de valorização funcional, especialmente no que se refere aos mecanismos de transparência, justiça e reconhecimento profissional. Os resultados evidenciaram que a motivação intrínseca dos servidores permanece elevada, sustentada pelo

significado atribuído ao trabalho, pelo senso de responsabilidade e pelo compromisso com a prestação jurisdicional.

Entretanto, observou-se que as práticas atuais de recompensas exercem influência limitada sobre a motivação extrínseca e sobre a satisfação relacionada às oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

Nesse sentido, torna-se pertinente o aprimoramento das políticas de gestão de pessoas por meio da ampliação das ações de reconhecimento institucional, da divulgação clara dos critérios de progressão e promoção, do fortalecimento das oportunidades de capacitação e desenvolvimento contínuo, bem como da implementação de mecanismos permanentes de feedback e reconhecimento das boas práticas.

Portanto, recomenda-se, ainda, a institucionalização de pesquisas periódicas de clima organizacional, motivação e satisfação no trabalho, permitindo que as decisões gerenciais sejam fundamentadas em evidências empíricas e contribuam para o aperfeiçoamento contínuo das políticas de valorização dos servidores. E, essas iniciativas poderão fortalecer o comprometimento organizacional, promover maior percepção de justiça e reconhecimento e, conseqüentemente, contribuir para a melhoria da qualidade da prestação jurisdicional oferecida à sociedade goiana.

Implicações práticas e proposta de intervenção institucional

Os resultados desta pesquisa revelaram que a política de valorização dos servidores do TJGO apresenta maior consistência nos aspectos relacionados à remuneração atual e à estabilidade funcional. Em contrapartida, os critérios de progressão, as oportunidades de desenvolvimento profissional, a comunicação institucional e a relação entre desempenho e reconhecimento apresentaram fragilidades. Esse cenário demonstra que a valorização funcional não pode permanecer restrita à dimensão remuneratória, pois também depende da transparência, da justiça organizacional, do reconhecimento e da participação dos servidores.

Como desdobramento prático, propõe-se a elaboração futura de um Projeto de Intervenção para Valorização, Reconhecimento e Desenvolvimento dos Servidores do TJGO. A proposta não representa um produto implementado no âmbito desta dissertação. Trata-se de uma sugestão institucional, fundamentada nos resultados da pesquisa, que poderá orientar ações-piloto em unidades administrativas ou judiciais selecionadas.

O projeto poderá organizar-se em quatro eixos. O primeiro eixo corresponde à transparência e à justiça nos processos de progressão e reconhecimento. Recomenda-se a

elaboração de um guia institucional, em linguagem clara, com os critérios de progressão, promoção, capacitação, concessão de benefícios e reconhecimento funcional. O guia poderá apresentar prazos, requisitos, responsáveis, canais de esclarecimento e respostas para dúvidas frequentes. Essa medida contribuirá para reduzir ambiguidades e percepções de favorecimento.

O segundo compreende o reconhecimento não financeiro e o *feedback* institucional e poderão ser instituídas práticas periódicas de feedback, divulgação de boas experiências, certificação de iniciativas, compartilhamento de projetos desenvolvidos pelas equipes e reconhecimento público de contribuições relevantes. Essas ações não substituem os direitos remuneratórios ou funcionais, mas ampliam a percepção de que o trabalho realizado recebe atenção e valorização institucional. Teixeira Filho, Figueiredo e Sousa (2023) destacam que autonomia, reconhecimento, participação e oportunidades de crescimento constituem componentes do salário emocional aplicáveis ao Poder Judiciário.

O terceiro eixo refere-se à formação das lideranças e à participação dos servidores assim sugere-se a oferta de oficinas destinadas a gestores e equipes, com temas relacionados à comunicação, feedback, justiça organizacional, gestão participativa, prevenção de conflitos e reconhecimento profissional. As oficinas também poderão incluir espaços de escuta para que os servidores apresentem dificuldades, expectativas e propostas de melhoria. A participação dos trabalhadores na análise dos problemas institucionais poderá fortalecer o pertencimento e a confiança nas decisões administrativas.

O quarto eixo corresponde ao diagnóstico e ao monitoramento permanente da política de valorização e recomenda-se a aplicação periódica de instrumentos destinados à avaliação do clima organizacional, da motivação, da satisfação, da transparência, da justiça e da controlabilidade das recompensas. Os resultados poderão ser analisados por carreira, unidade, comarca, tempo de serviço e modalidade de trabalho, desde que preservados o anonimato e a confidencialidade. A comparação periódica dos indicadores permitirá identificar mudanças, avaliar ações institucionais e fundamentar decisões de gestão de pessoas.

Santos Junior (2024) recomenda que o TJGO associe capacitação, comunicação transparente, avaliação com critérios objetivos, reconhecimento de boas práticas, saúde ocupacional e participação dos servidores. Essas medidas oferecem suporte à proposta de intervenção apresentada e demonstram a possibilidade de integração entre valorização funcional e qualidade da prestação jurisdicional.

Como produto inicial, o projeto poderá contemplar um ciclo de oficinas sobre reconhecimento, carreira e justiça organizacional, acompanhado de um guia informativo sobre

progressão e de um questionário de avaliação aplicado antes e depois da intervenção. A execução poderá ocorrer inicialmente em uma unidade-piloto. Após a análise dos resultados, a instituição poderá avaliar a pertinência de ampliação para outras unidades e comarcas.

Limitações e problematizações

A baixa adesão dos servidores ao questionário constitui uma limitação da pesquisa, além de restringir o alcance da amostra, essa dificuldade suscita uma questão institucional: o reduzido interesse em participar de diagnósticos internos pode indicar descrença na capacidade dessas iniciativas de produzir mudanças ou receio quanto ao uso das informações apresentadas. A pesquisa quantitativa não permitiu identificar as razões da baixa participação.

A amostragem por conveniência e a concentração da coleta em determinado grupo de participantes também limitam a generalização dos resultados para todo o quadro funcional do TJGO. As conclusões retratam as percepções dos respondentes e não devem ser interpretadas como representação integral de todas as carreiras, unidades ou comarcas.

Os questionamentos apresentados permitem formular novas problematizações, entre elas, destaca-se a necessidade de compreender se a baixa controlabilidade decorre das limitações jurídicas próprias do serviço público, da comunicação insuficiente sobre as regras institucionais ou da ausência de mecanismos que relacionem contribuição profissional e reconhecimento. E, também permanece a necessidade de investigar se servidores de diferentes carreiras, unidades, comarcas, tempos de serviço e modalidades de trabalho apresentam percepções distintas acerca da valorização institucional.

Outra questão refere-se aos efeitos concretos das recompensas não financeiras, embora a literatura reconheça a contribuição do feedback, da autonomia, do reconhecimento simbólico e da participação, pesquisas futuras poderão avaliar quais dessas práticas recebem maior aceitação no contexto do TJGO e quais produzem mudanças na motivação e na satisfação.

Recomenda-se que novos estudos ampliem a amostra e adotem métodos qualitativos, como entrevistas, grupos focais e oficinas participativas. Essas estratégias poderão aprofundar as razões das avaliações apresentadas no questionário e permitir que os próprios servidores proponham alternativas para o aperfeiçoamento da política de valorização.

E se sugere a realização de estudos comparativos entre unidades administrativas e judiciais, capital e interior, trabalho presencial e teletrabalho, bem como entre tribunais de diferentes estados. Assim, outra possibilidade consiste na implementação e avaliação de um

projeto-piloto, com mensuração anterior e posterior das percepções de justiça, transparência, reconhecimento, motivação e satisfação.

Essas propostas não encerram as questões identificadas pela pesquisa e transformam os resultados e os debates suscitados pela banca em uma agenda de aperfeiçoamento institucional e de produção de novos conhecimentos sobre gestão de pessoas no Poder Judiciário.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. S. Toward an understanding of inequity. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, v. 67, n. 5, p. 422–436, 1965.
- ANDRADE, R. M.; GONÇALVES, R. C. Salário emocional e satisfação no trabalho. **Revista de Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 3, p. 1–15, 2021.
- ARMSTRONG, M. **Employee Reward Management and Practice**. 3. ed. London: Kogan Page, 2007.
- BARROS, E. A. M; NUNES, C. P. Mapeamento de pesquisas e publicações acerca das políticas de valorização dos servidores técnicos e analistas universitários. **Debates em Educação**, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.28998/2175-6600.2020v12n28p495-510>
- BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; ROWE, D. E. O. **Motivação no setor público: avanços, limites e perspectivas**. RAP, 2019.
- BONIZZI, A K T. **Gestão de pessoas: a importância da utilização dos mecanismos de recompensas não financeiras na Administração Pública**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015.
- BIDO, D. S. et al. Motivação no trabalho e comprometimento organizacional: um estudo com servidores públicos brasileiros. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 3, p. 345-366, 2017.
- CAMARA, P. B. **Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos**. Lisboa: RH Editora, 2016.
- CÂMARA, P. **Sistemas de recompensas e gestão estratégica**. Lisboa: RH Editora, 2000.
- CAMÕES, M. R. DE S.; GOMES, A. DE O.; RIZARDI, B.; LEMOS, J. Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. **Revista de Administração Pública**, v. 57, n. 4, p. e2023-0061, 223.
- CAMPOS, W. Y. Y. Z.; CAVAZOTTE, F. C. Controle burocrático e suporte organizacional no setor público: efeitos mediados pelo empoderamento psicológico no engajamento. **Revista de Administração Pública**, v. 57, n. 4, p. e2022-0301, 2023.
- CARVALHO, A. P; SOUSA, M. A. B. Estratégias de valorização do servidor público: um estudo sobre a gestão por competência na Polícia Federal: Strategies for enhancement of public servants: a study on competency management in the Federal Police. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 13, n. 2, p. e3582-e3582, 2024. DOI: 10.33362/visao.v13i2.3582.
- CAZAROTTI, A. **Administração pública e a sua evolução administrativa no setor público**, 2025. DOI: <https://doi.org/10.51778/2595-9611.v8i2p164-175>

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2022.

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

CHEPKWONY, A.; OLOKO, M. An investigation of the effect of reward systems on employee performance: A case of Kenya pipeline company. **International Journal of Business and Management**, v. 9, n. 10, p. 192-200, 2014.

CHILD, J. Organizar para o aprendizado. In: **Organização: Princípios e Práticas Contemporâneas**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2012.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

COLQUITT, J. A.; LEPINE, J. A.; WESSON, M. J. **Organizational behavior: improving performance and commitment in the workplace**. 2. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2013.

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

DECI, E.; RYAN, R. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**, 1985.

FARAGHER, E.; CASS, M.; COOPER, C. The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. **Occupational and Environmental Medicine**, v. 62, p. 105–112, 2005.

FERREIRA, D; BAIDYA, T K N; FREITAS, A S. A relação entre sistemas de compensação e motivação: um estudo na Universidade Federal do Tocantins (UFT). **Educação Temática Digital**, Campinas, v. 20, n. 1, p. 27–48, jan./mar. 2018.

FERREIRA, D. **A relação entre sistemas de compensação, mobilidade no trabalho e motivação**: proposição de um modelo de avaliação. Tese de Doutorado, UNIGRANRIO, 2016.

FREUND, J. E.; SIMON, G. A. **Estatística aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2020.

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

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. Cleveland: World Publishing, 1968.

HERZBERG, Frederick. **The motivation to work**. New York: Wiley, 1959.

JENSEN, D.; MCMULLEN, T.; STARK, M. **Recognition**: The most meaningful reward? The manager's guide to rewards. New York: Amacon, 2007.

JUDGE, T.; KLINGER, R. Job satisfaction: Subjective well-being at work. In: EID, M.; LARSEN, R. J. (Eds.). **The Science of Subjective Well-Being**. New York: Guilford Press, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAWLER, E. **Strategic Pay**: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

LAWLER, E. **Rewarding Excellence**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

LOCKE, E. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976.

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

MENENEZ, D. P. S. **Sistemas de recompensas e motivação organizacional**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, 2015.

MILKOVICH, G.; NEWMAN, J. **Compensation**. 9. ed. New York: McGraw-Hill, 2005.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

MILKOVICH, G. T.; NEWMAN, J. M.; GERHART, B. **Compensation**. 13. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2019.

MORRAES, D. B.; OLIVEIRA, J. L. Aspectos Sobre Valorização Do Trabalho Humano. **Argumentum - Revista de Direito**, n. 7 – 2007.

NONAKA, T. T.; REIS NETO, M. T.; TOGASHI, F. E. Fatores relevantes na implementação de recompensas não financeiras e programas de reconhecimento. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 7, n. 3, p. 247–263, set./dez. 2017.

OLAFSEN, A. H. et al. Intrinsic motivation and job autonomy as predictors of job performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, n. 4, p. 1081–1096, 2015.

ORGAN, D. W. The motivational basis of organizational citizenship behavior. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 43–72, 1990.

OREIRO, J. L.; FERREIRA-FILHO, H. L. A PEC 32 da Reforma Administrativa: Uma análise crítica. **Revista de Economia Política**, v. 41, n. 3, pp. 487-506, julho-setembro/2021.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rep/a/djDvQj9mJ9xQS5RcWw8sVbq/?lang=pt&format=pdf> Acesso em: 30 jul. 2025.

PAES DE PAULA, A. P. Administração Pública Brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36–49, 2015.

PACHECO, F. C. A. **As recompensas e a motivação no trabalho**: um estudo no setor público e privado. Dissertação (Mestrado em Gestão). Universidade dos Açores, 2022.

PIRES, R.; GOMIDE, A. **Capacidades estatais e democracia**: arranjos institucionais de políticas públicas. Rio de Janeiro: Ipea, 2016.

PINHO, M G; BAIDYA, T K N; DALBEM, M C; SALVIANO, Eduardo Henrique de Sousa. A Política de Recompensa e Promoção Influencia a Motivação do Trabalhador? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa-RECADM** v.17 n.3 p.395-409 Set-Dez 2018.

PERRY, J.; WISE, L. **The motivational bases of public service**. Public Administration Review, 1990.

PERRY, J.; HONDEGHEM, A. **Motivation in Public Management**: The Call of Public Service. Oxford: Oxford University Press, 2008.

REIS NETO, M. T; MARQUES, E. R. C; PAIVA, R. V. C. Integração entre Valores, Motivação, Comprometimento, Recompensas e Desempenho no Serviço Público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.10, n.1, jan. / abr. 2017.

REGO, M. C. B. **Desempenho no Trabalho, Comprometimento, Entrincheiramento, Justiça e Suporte Organizacional**: um estudo multinível. Tese de Doutorado. UNB, Brasília, 2019.

REGO, A. **Sistemas de recompensas e desempenho organizacional**: um estudo empírico. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada, 2002.

RITZ, A. et al. Motivation in the Public Sector. **Public Administration Review**, v. 76, n. 3, p. 475–486, 2016.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

RODRIGUES, A; REIS NETO, M. T. Motivação no setor público: um estudo sobre recompensas e desempenho. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 925–950, 2014.

SANTOS JUNIOR, S. D. **A política de valorização dos servidores como estratégia para otimização dos resultados na prestação jurisdicional do TJGO**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Administração da – Unialfa Centro Universitário Alves Faria – como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, 2024. Disponível em:

<https://repositorio.unialfa.com.br/server/api/core/bitstreams/3da83db2-227c-4dfd-947f-a0ba09a2898c/content> Acesso em: 30 jul. 2025.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, S. V. **Sistemas de Recompensas e seus Efeitos na Motivação e na Satisfação: Percepções de Colaboradores de uma Instituição Financeira**, 2020. Disponível em: <https://repositorio.uac.pt/entities/publication/f67d9ab0-0b53-4e3c-88b9-449a64b9596f/full>
Acesso em: 15 fev. 2026.

SILVA, M.; CARDOSO, P. Impacto dos sistemas de recompensas na motivação organizacional: revisão sistemática pelo método PRISMA. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 4, p. 1234-1247, 2019.

SILVA, F C M. **O sistema de recompensas e o bem-estar no trabalho: a influência do fator idade**. 2018. Dissertação (Mestrado em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos) – Universidade Católica Portuguesa, Porto, 2018.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SPECTOR, P. **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences**. Thousand Oaks: Sage, 1997.

SONAWANE, P. Non-monetary Rewards: Employee Choices & Organizational Practices. **The Indian Journal of Industrial Relations**. v. 44, n. 2, p. 256-271, 2008.

TEIXEIRA FILHO, Arthur Napoleão; FIGUEIREDO, Cesar Augusto Carvalho de; SOUSA, Ferdinando Marco Gomes Serejo. Salário emocional e motivação no Poder Judiciário brasileiro. **Revista Cidadania e Acesso à Justiça**, v. 9, n. 2, p. 36-48, jul./dez. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – ESCALA APLICADA A PESQUISA

Primeiro, serão solicitados alguns dados gerais sobre você e seu trabalho. Por favor, assinale com um “X” onde você se enquadra. Depois preencha o restante do questionário, cujo conjunto de afirmações reflete os motivos pelos quais você se esforça ou não em seu atual trabalho.

I - PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO – IDADE *

- ☐ De 18 a 29 anos
- ☐ De 30 a 39 anos
- ☐ De 40 a 49 anos
- ☐ De 50 a 59 anos
- ☐ De 60 a 69 anos
- ☐ Mais de 70 anos

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO – SEXO *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outro:

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO – CARGO/FUNÇÃO *

- ☐ Analista (Judiciário/Administrativo) - Atividade Interna
- ☐ Analista (Judiciário) - Atividade Externa (Oficial de Justiça)
- ☐ Analista (Judiciário/Administrativo) –
- ☐ Cargo em Comissão - Assessoramento de Magistrados
- ☐ Outro:

Qual seu setor? _____

Há quanto tempo é servidor do órgão?

- ☐ Menos de 1 Ano
- ☐ Mais de 1 Até 3 Anos
- ☐ Mais de 3 Até 10 Anos
- ☐ Mais de 10 Até 15 Anos
- ☐ Mais de 15 Anos

- Qual seu vínculo funcional? _____

Por favor, pense em que medida concorda ou discorda com as afirmativas. Responda numa escala de 1 a 5: 1 - discordo; 2 – discordo pouco; 3 – não concordo e nem discordo; 4 – concordo em parte; 5 - concordo.

Marque um "X" na coluna que melhor expressa o que você pensa		Discordo	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo
V1	Para mim é muito clara a forma como minha remuneração é definida.	()	()	()	()	()
V2	Para mim é muito clara a forma como minhas possibilidades de ascensão profissional são definidas.	()	()	()	()	()
V3	Sei claramente quais são as minhas possibilidades de ascensão profissional.	()	()	()	()	()
V4	Para mim estão claros os critérios para eu obter ascensão profissional para o próximo nível.	()	()	()	()	()
V5	Para mim estão claros os critérios para eu aumentar minha remuneração.	()	()	()	()	()
V6	Eu acho justo o sistema de remuneração da instituição.	()	()	()	()	()
V7	Eu acho justo o programa de ascensão profissional da instituição.	()	()	()	()	()
V8	Minha remuneração faz com que eu me sinta valorizado(a) pelo meu trabalho.	()	()	()	()	()
V9	Minha remuneração é compatível com meu desempenho.	()	()	()	()	()
V10	Meu cargo é compatível com meu desempenho.	()	()	()	()	()
V11	Minha remuneração é boa quando comparada com o que eu poderia ganhar em outra instituição fazendo o mesmo trabalho.	()	()	()	()	()
V12	Pessoas que obtiveram ascensão profissional na instituição fizeram por merecer.	()	()	()	()	()
V13	Posso influenciar minha remuneração total por trabalhar muito.	()	()	()	()	()
V14	Posso influenciar minhas possibilidades totais de ascensão profissional por trabalhar muito.	()	()	()	()	()
V15	Tenho controle total sobre minha capacidade de obter ascensão profissional.	()	()	()	()	()
V16	Tenho controle total sobre meu sistema de remuneração.	()	()	()	()	()
V17	Minha remuneração me deixa motivado(a) a dar o máximo de esforço possível.	()	()	()	()	()
V18	Há possibilidades suficientes de ascensão profissional para me estimular a trabalhar muito.	()	()	()	()	()

V19	Estou satisfeito(a) com a maneira na qual minha remuneração é definida.	()	()	()	()	()
V20	Estou satisfeito(a) com as possibilidades de ascensão profissional existentes na instituição.	()	()	()	()	()
V21	Estou satisfeito(a) com o meu ambiente de trabalho na instituição.	()	()	()	()	()
V22	Estou satisfeito(a) com as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional oferecidas pela instituição.	()	()	()	()	()
V23	Estou satisfeito(a) com o estilo de gestão do meu superior.	()	()	()	()	()
V24	Sinto que a instituição considera importante ter um sistema de remuneração bem definido e claro para todos.	()	()	()	()	()
V25	Sinto que a instituição considera importante ter um programa de ascensão profissional bem definido e claro para todos.	()	()	()	()	()
V26	Estou entusiasmado(a) com o meu salário.	()	()	()	()	()
V27	Estou entusiasmado(a) com minhas oportunidades de ascensão profissional.	()	()	()	()	()
V28	Estou entusiasmado (a) com a maneira na qual obtenho reconhecimento da instituição.	()	()	()	()	()
V29	Estou entusiasmado(a) com o grau de segurança (estabilidade) do meu emprego.	()	()	()	()	()
V30	Acho que o sistema de remuneração da instituição é motivador.	()	()	()	()	()
V31	Acho que o programa de ascensão profissional da instituição é motivador.	()	()	()	()	()
V32	Acho que o clima organizacional da instituição é motivador.	()	()	()	()	()
V33	As metas acordadas motivam-me a exercer esforço.	()	()	()	()	()
V34	Sinto muita satisfação com o trabalho que faço.	()	()	()	()	()
V35	Tenho muita responsabilidade com o trabalho que faço.	()	()	()	()	()
V36	Meu trabalho é merecedor/digno do esforço que faço.	()	()	()	()	()
V37	Estou muito satisfeito(a) com o meu emprego.	()	()	()	()	()
V38	Se realmente for necessário, estou preparado(a) para fazer horas extras, mesmo que eu não seja remunerado (a) por isso	()	()	()	()	()

	especificamente.					
V39	Eu tenho muita satisfação quando estou fora do trabalho que faço.	()	()	()	()	()
V40	Eu frequentemente tenho que me forçar a ir trabalhar.	()	()	()	()	()
V41	Normalmente estou entusiasmado(a) como o meu emprego.	()	()	()	()	()
V42	O que eu faço no meu emprego é muito significativo para mim.	()	()	()	()	()
V43	No trabalho, muitas vezes, me sinto como se o dia nunca fosse acabar.	()	()	()	()	()
V44	Eu penso que compreendo o meu trabalho muito bem.	()	()	()	()	()
V45	Tenho muita liberdade para decidir como executar meu trabalho.	()	()	()	()	()
V46	Estou muito satisfeito(a) com as possibilidades de criatividade que meu trabalho oferece.	()	()	()	()	()
V47	Eu faço bem meu trabalho, em comparação com outros colegas.	()	()	()	()	()
V48	Meu trabalho faz todo o meu esforço valer a pena.	()	()	()	()	()
V49	Sinto muito orgulho de minhas habilidades.	()	()	()	()	()
V50	Eu me sinto realizado com o meu trabalho.	()	()	()	()	()
V51	Eu me sinto tenso(a) durante o trabalho.	()	()	()	()	()
V52	A maior satisfação da minha vida vem do meu trabalho.	()	()	()	()	()
V53	Minha satisfação com o trabalho vai além das recompensas financeiras e não financeiras.	()	()	()	()	()
V54	Considerando todos os aspectos do meu emprego atual, tenho total satisfação no trabalho.	()	()	()	()	()

Fonte: Santos (2020)