

**A DINÂMICA DA MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: RECOMPENSAS  
EXTRÍNSECAS, SATISFAÇÃO DE NECESSIDADES E O PAPEL DA AUTONOMIA  
E CONTATO COM O BENEFICIÁRIO**

**ANTONIO MARIA DE CARVALHO NEGRAO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

**JULIANA MANSUR**  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS (EBAPE)

## A DINÂMICA DA MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS, SATISFAÇÃO DE NECESSIDADES E O PAPEL DA AUTONOMIA E CONTATO COM O BENEFICIÁRIO

### RESUMO

O estudo investiga como o sistema de recompensas contingentes ao desempenho no INSS afeta a satisfação de necessidades motivacionais básicas – autonomia, competência, relacionamento e beneficência – e, por consequência, a motivação para o serviço público (*Public Service Motivation*; PSM). Também analisa o papel moderador da orientação de causalidade dos servidores (autonomia ou controle) e do contato com beneficiários nessas relações. Por meio de um questionário semiestruturado aplicado a 145 servidores, foram coletados dados sobre a percepção do sistema de recompensas, a frequência de contato com beneficiários, as necessidades motivacionais, a orientação de causalidade e a PSM. Os resultados mostram que, em geral, as recompensas baseadas no desempenho não possuem relação direta com a satisfação de necessidades motivacionais ou com a PSM. Contudo, para servidores com orientação ao controle, o sistema promove satisfação de necessidades, que se traduz em maior motivação para o serviço público. Além disso, o contato frequente com beneficiários fortalece a conexão entre a satisfação de necessidades motivacionais e a PSM. Os achados destacam a relevância de estratégias de gestão de pessoas e remuneração, o papel do contato humano no aprimoramento do serviço público no Brasil, além de avançar na agenda de antecedentes da motivação para o serviço público.

**Palavras-chaves:** Motivação para o serviço público (PSM); remuneração contingente ao desempenho; remuneração por desempenho; orientação motivacional; teoria da autodeterminação.

### INTRODUÇÃO

As últimas décadas têm sido marcadas por intensas e constantes transformações no Estado e na sociedade. Procurando preservar a integridade da qualidade do atendimento a essa clientela nesse contexto, que o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, responsável pela operacionalização do reconhecimento dos direitos do cidadão à Previdência Social, vem buscando alternativas de melhoria contínua, com programas de modernização e excelência operacional, ressaltando a maximização e otimização de resultados e de ferramentas que fundamentem o processo de atendimento ideal aos anseios da sociedade (INSS, 2024). Assim, vem buscando adotar a visão da Nova Gestão Pública (NPM), que aplica conhecimento e experiência adquiridos no mundo da gestão e outras disciplinas para melhorar a eficiência e eficácia do desempenho do serviço público em burocracias modernas. A Nova Gestão Pública se concentra na gestão do setor público que é orientada para o desempenho, não para a política.

Nessa visão, o pagamento relacionado ao desempenho (PRP) foi introduzido em muitos países como uma possível ferramenta para melhorar a produtividade e a responsabilização do setor público. Com a introdução das reformas da NPM no setor público, os funcionários que trabalham em organizações públicas têm se visto cada vez mais avaliados pelo desempenho com base em indicadores que visam avaliar não apenas a entrega eficiente e eficaz de bens

públicos (Greiling, 2006), mas também a satisfação dos clientes com os serviços prestados (Kelly, 2005).

No entanto, pouco se sabe se tais sistemas de recompensa têm um efeito positivo ou negativo na motivação do serviço público (PSM), objetivo deste trabalho. Diferentemente do que se possa pensar num primeiro momento, a PSM não é o nível de motivação de um servidor público – a PSM é um valor, uma crença individual na importância de servir ao coletivo, cuja mensuração amplia analiticamente a compreensão sobre a estrutura motivacional de um profissional que trabalha para organizações com fins públicos. Assim, um indivíduo com alta PSM seria uma pessoa “vacionada”, com forte “orientação para servir ao público”, identificada com a ideia de “servir” ao outro, de trabalhar e se dedicar a ideais comunitários e dispostos a se esforçar e se sacrificar para causas coletivas que vão além do auto interesse individual (Perry & Wise, 1990). O PSM envolve significado e propósito como os principais impulsores do comportamento (Grant, 2008). Preservar o PSM é, portanto, é fundamental se os funcionários do setor público devem internalizar o valor dos motivadores contingentes ao desempenho sem prejudicar o valor público da provisão do bem público.

No entanto, as evidências são mistas com relação aos efeitos positivos e negativos dessas recompensas no PSM, uma vez que desconsideram fatores de nível individual e de nível contextual que afetam a motivação. Considerando essa lacuna, o presente estudo visa investigar as relações entre o sistema de recompensas e PSM, adotando a teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 1985) como explicação desta relação para a motivação do serviço público, considerando aspectos individuais do servidor e aspectos contextuais do serviço público. Especificamente, de que forma a efetividade do sistema de recompensas está relacionada com o PSM via a satisfação de necessidades motivacionais – autonomia, competência, relações sociais e beneficência – e o papel da orientação individual do servidor (para autonomia ou controle) e do nível de contato com o beneficiário como fatores condicionantes dessas relações.

## REFERENCIAL TEÓRICO

PSM é o principal constructo motivacional na pesquisa do setor público, embora pouco explorado no Brasil em comparação com as pesquisas internacionais. Originalmente conceituado por Perry e Wise (1990), é considerado “uma predisposição individual para responder a motivos baseados principalmente ou exclusivamente em instituições e organizações públicas” (Perry & Wise 1990, p. 368), representando os valores de serviço público dos indivíduos, independentemente do cenário em que se encontram (Pandey, Wright & Moynihan, 2008) – público, privado, organizacional ou não organizacional.

A PSM pode ser considerada um tipo de motivação intrínseca para funcionários do setor público (Georgellis & Tabvuma, 2010; Kim, 2006), ou como uma motivação pró-social (Perry & Hondeghem, 2008). Mesmo que diferente da motivação intrínseca, a PSM envolve dependência de recompensas intrínsecas, em vez de extrínsecas, como condições antecedentes (Bullock, Stritch & Rainey, 2015). Mas, como o setor público pode implementar práticas de remuneração do setor privado, a implementação de práticas de gestão de recompensas contingentes ao desempenho – motivações extrínsecas – implica no enfraquecimento dos motivos e valores intrínsecos que levam ao PSM, e que são necessários para o serviço público. Logo, há duas linhas de pensamento com relação a essa dicotomia (Corduneanu, Dudau &

Kominis, 2020): a primeira alega que recompensas extrínsecas reforçam o PSM, enquanto a última é cética em relação a motivadores externos e alega que eles reduzem os níveis de PSM.

A dicotomia reside em diferentes tipos de recompensa e motivação: a intrínseca tem como motivação “fazer algo porque é inerentemente interessante ou agradável” (Ryan & Deci 2000, p. 55), onde as recompensas intrínsecas são os sentimentos de satisfação e prazer que a atividade gera, enquanto as extrínsecas são os resultados valorizados que são separados de sentimentos de satisfação com a tarefa em si, mas que são na forma de recompensas tangíveis, como pagamentos monetários, ou na forma de recompensas não tangíveis, como feedback positivo e elogios verbais. Estas últimas, entretanto, são comumente relacionadas com a motivação intrínseca – como formas de valorização.

Vários são os estudos sugerindo que as motivações extrínsecas, especialmente as relacionadas ao desempenho, estão negativamente relacionadas à motivação para o serviço público e, também com a satisfação, desempenho da função e até intenção de rotatividade (Bellé, 2015, Cho & Perry, 2012), muito pelo fato de ferirem o “orgulho” advindo da realização da tarefa. Perry, Engbers e Jun (2009) suportam os efeitos negativos, sugerindo que as recompensas relacionadas ao desempenho são frequentemente incompatíveis com os papéis institucionais públicos, bem como com as “motivações mais poderosas que levam muitas pessoas a buscar o serviço público”.

Entretanto, apesar destas evidências, há outras que apresentam uma compatibilidade entre recompensas contingentes ao desempenho e resultados positivos de motivação. Stazyk (2013) sugere que a remuneração relacionada ao desempenho está associada a uma maior satisfação no trabalho para funcionários públicos, particularmente para aqueles com maior PSM. Ainda, de Amorim, Ferreira e Abreu (2008), apontam para uma visão positiva de remuneração por desempenho por parte de servidores públicos municipais em Maceió e sua relação com a motivação. Ou seja, a remuneração baseada no desempenho e o PSM não são necessariamente incompatíveis entre si e “podem trabalhar em conjunto – pelo menos em alguns casos – para motivar os funcionários” (Stazyk, 2013). Voorberg e colaboradores (2018) encontraram evidências que sugerem que embora as recompensas financeiras não sejam um mecanismo eficaz para estimular a coprodução de serviços públicos, elas não necessariamente afastam a motivação para atos pró-sociais, indicando novamente que os efeitos prejudiciais das recompensas de desempenho não são tão difundidos quanto inicialmente entendido.

Tal ambiguidade de evidências a favor de um efeito positivo e negativo de recompensas extrínsecas na motivação e PSM sugere que, para entender o efeito das recompensas contingentes ao desempenho, uma perspectiva diferente, focada no indivíduo, pode ser necessária, uma que permita uma investigação dos fatores e processos pelos quais tais recompensas são vivenciadas pelo indivíduo em um nível psicológico (Corduneanu, Dudau & Kominis, 2020). No presente estudo seguiremos essa abordagem. Com base nas premissas da teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 2000), uma das principais estruturas na pesquisa de motivação desenvolvida para descrever os efeitos dos contextos sociais na motivação intrínseca, exploraremos como elementos relacionados à orientação motivacional no trabalho e o contato com o beneficiário influenciam a relação entre recompensas monetárias e a motivação para o bem público, na forma de PSM.

## **2.1. Teoria da Autodeterminação e PSM**

Considerando que a PSM tem, como base, a premissa de que servir ao público é intrinsecamente motivador para funcionários do setor público, tomamos a teoria da autodeterminação (SDT) como racional teórico do estudo, seguindo os argumentos de Martela e Riekkki (2018). A teoria da autodeterminação propõe a existência de algumas necessidades psicológicas básicas e inatas que movem os seres humanos, sendo estas fundamentais para um relacionamento efetivo e saudável com o ambiente em que vivem, de forma a garantir o bem estar e a saúde. No entanto, alguns podem ser mais salientes do que outros em determinados momentos e são expressos de forma diferente com base no tempo, cultura ou experiência (Ryan & Deci, 2000).

As três necessidades psicológicas básicas, quais sejam, de competência, de autonomia, e de relacionamento, são integradas e interdependentes. Desse modo, a satisfação de cada uma delas reforça e fortalece as demais, e que estas necessidades são subjacentes à motivação intrínseca (Ryan & Deci, 2018). No contexto deste modelo, a competência se refere a sentir-se eficaz e demonstrar conhecimento e habilidades em suas interações com o ambiente social; a autonomia se refere à ideia de agir com um senso de controle de escolha; e o relacionamento se refere a um senso de conexão e pertencimento a grupos, comunidades ou organizações, proporcionando socialização e interação social (Deci & Ryan, 2002). Enquanto são básicas para a motivação intrínseca, elas também fundamentam o PSM, uma vez que explicam o “porquê” e o “para que” as pessoas seguem um objetivo e imprimem o esforço necessário para atingí-lo (Lens, Matos & Vansteenkiste, 2008). Ou seja, a satisfação de tais necessidades, por meio da socialização, são fatores que explicam o desenvolvimento de PSM (Vandenabeele, 2014). Finalmente, para além das três necessidades psicológicas, mais recentemente uma quarta foi apresentada: a beneficência, que se refere à sensação de ter um impacto pró-social positivo (Martela e Riekkki, 2018). Considerando a PSM, esta pode reforçar um propósito maior por meio da entrega de valor público. Em conjunto, as quatro necessidades subjacentes à SDT são essenciais para a motivação intrínseca.

Considerando tal suposição e, ainda, que a SDT sugere que intervenções externas que satisfazem necessidades psicológicas básicas tendem a aumentar a motivação intrínseca, enquanto aquelas que impedem a satisfação das necessidades tendem a diminuir a motivação intrínseca, as recompensas contingentes ao desempenho tenderão a ser vivenciadas como controladoras e a minar a necessidade de autonomia do indivíduo, pois estimulam o comportamento a ser buscado por razões externas (como receber a recompensa) em vez do interesse autodeterminado na tarefa em si. Assim, funcionários que normalmente investiriam esforço em seus empregos porque gostam do trabalho em si e/ou se identificam com os objetivos de suas atividades, podem, quando fornecidos com recompensas salientes contingentes ao desempenho, mudar sua perspectiva e ajustar seus esforços para obter as recompensas antecipadas.

Na verdade, embora recompensas contingentes ao desempenho falem sobre a competência e eficácia de alguém, espera-se que o efeito controlador ainda seja mais forte, levando a uma diminuição na motivação intrínseca. Além disso, tais incentivos também podem afetar a motivação intrínseca por meio da diminuição da satisfação da necessidade de relacionamento, especialmente no caso de uma contribuição individual, quando podem levar ao aumento de comparações, competições e, talvez, comportamentos baseados em inveja e até mesmo sabotagem (Larkin, Pierce & Gino, 2012). Ainda, a beneficência pode ser igualmente frustrada na presença de recompensas relacionadas ao desempenho, dado que atos

pró-sociais são sustentados principalmente na ausência de tais incentivos (Ariely, Bracha & Meier, 2009). Pesquisas sobre priming financeiro, por exemplo, sugerem que pensar em dinheiro aumenta o foco dos indivíduos em maximizar resultados pessoais e diminuir sua preocupação com os outros (Pfeffer & DeVoe, 2009).

Podemos esperar o mesmo considerando a PSM. Isto é, a satisfação das necessidades podem reforçar o senso de eficácia e capacidade dos indivíduos de contribuir para o bem público e fortalecer a contribuição por meio de atos pró-sociais direcionados a terceiros. Ao contrário, na medida em que as necessidades básicas não são atendidas, os níveis de PSM podem ser prejudicados.

No entanto, a teoria da autodeterminação também reconhece que há muitos fatores, tanto relacionados ao ambiente externo quanto às diferenças individuais, que também podem “temperar” esses efeitos (Ryan & Deci, 2018). São esses fatores apresentados a seguir e que consideramos no presente estudo: a orientação motivacional do indivíduo no trabalho – baseado na autonomia ou no controle – e o contato direto com o beneficiário – possui interação no dia a dia de suas atividades.

## **2.2. O papel de fatores contextuais e do indivíduo**

Com base nas proposições de Corduneanu, Dudau e Kominis (2020), argumentamos que a teoria da autodeterminação contribui para explicar os porquês da relação entre recompensas contingentes ao desempenho e PSM, particularmente pela satisfação das quatro necessidades básicas. Apesar da relação de SDT e PSM já consolidada (Andrews 2016; Grant 2008; Perry & Vandenberg, 2015), sugerindo que a satisfação de necessidades ajuda a entender e promover/ajudar a preservar o PSM (Martela & Ryan, 2016), poucos são os estudos que tratam de um sistema de recompensas contingentes na administração pública no Brasil, e não a existência de fatores como a estabilidade, os altos salários e outros benefícios relacionados à motivação extrínseca (Klein & Mascarenhas, 2016; Soares, 2021). Ainda, incluímos fatores individuais e contextuais nesta relação, também pouco explorados no contexto da PSM.

Considerando os fatores contextuais e de acordo com a SDT, contextos favoráveis à autonomia e tomada de decisão encorajam a autoiniciação e podem fornecer aos indivíduos feedback positivo sobre seu desempenho (Gagné & Deci 2005). De fato, no setor público, a autonomia possui impacto positivo na motivação autônoma e resultados relacionados, uma vez que podem oferecer uma visão importante sobre o valor do trabalho, da beneficência e dos relacionamentos. Por exemplo, o contato com os beneficiários (Bellé, 2015) pode reforçar o PSM, também sendo um reforço para o senso de competência e de relacionamento (Steijn & van der Voet, 2019) e, talvez ainda mais relevante neste caso, a necessidade de contribuir para a vida de outras pessoas, ou seja, beneficência. Assim, na medida em que os servidores são capazes de reconhecer o impacto de seu trabalho por meio do contato com os beneficiários, pode-se argumentar que a existência de sistemas de recompensas contingentes ao desempenho via satisfação de necessidades motivacionais pode, de fato, ajudar os indivíduos a investir mais esforços em seu trabalho, reforçando sua motivação para o serviço público.

Considerando os fatores individuais, inicialmente, predisposições individuais específicas podem facilitar a satisfação de necessidades básicas e internalização de comportamento na presença de recompensas contingentes ao desempenho. Segundo a SDT, orientações gerais de causalidade – que podem ser de autonomia, controle e impessoais – estas são entendidas como aspectos relativamente duradouros da personalidade individual (Deci &

Ryan, 1985). De acordo com a SDT, indivíduos que são predominantemente orientados para a autonomia buscam se envolver em ações e comportamentos por autodeterminação, e provavelmente exibirão níveis mais altos de motivação intrínseca (Deci & Ryan, 1985). Uma orientação para o controle, ao contrário, é caracterizada como uma tendência a vivenciar ações como controladas por eventos externos, indicando que indivíduos com esse tipo de predisposição serão mais motivados por recompensas, prazos e outros incentivos externos, ou ainda pela pressão exercida pelo ambiente (por exemplo, pelos chefes, colegas ou normas). As orientações de causalidade da autonomia têm uma relação direta e positiva com a satisfação das necessidades psicológicas e motivação autodeterminada, enquanto o oposto é verdadeiro para orientações de causalidade controlada.

Tomando tais premissas para o serviço público, argumentamos que a autonomia/controle enquanto orientação de causalidade moderam a relação entre recompensas contingentes ao desempenho e satisfação de necessidades básicas e, por meio disso, elas afetam PSM. Sugerimos que as orientações de autonomia atuam como proteção contra o efeito de enfraquecimento das recompensas sobre formas intrínsecas de motivação, e que funcionários do setor público com uma orientação de autonomia são mais propensos a experimentar a satisfação de suas necessidades básicas de autonomia, competência, relacionamento e beneficência do que os funcionários com uma orientação de causalidade de controle. Ou seja, o efeito das recompensas contingentes ao desempenho na satisfação das necessidades básicas só atuam como motivadores para servidores que são motivados pelos fatores externos, ou de controle – como por exemplo os elementos relacionados à realização de tarefas, cumprimento de horários, pressão de supervisão, etc.

Considerando os argumentos apresentados, propomos o modelo apresentado na Figura 1, e as seguintes hipóteses do estudo:

*H1: As recompensas contingentes ao desempenho estão negativamente relacionadas com a satisfação de necessidades básicas (autonomia, competência, relacionamento e beneficência).*

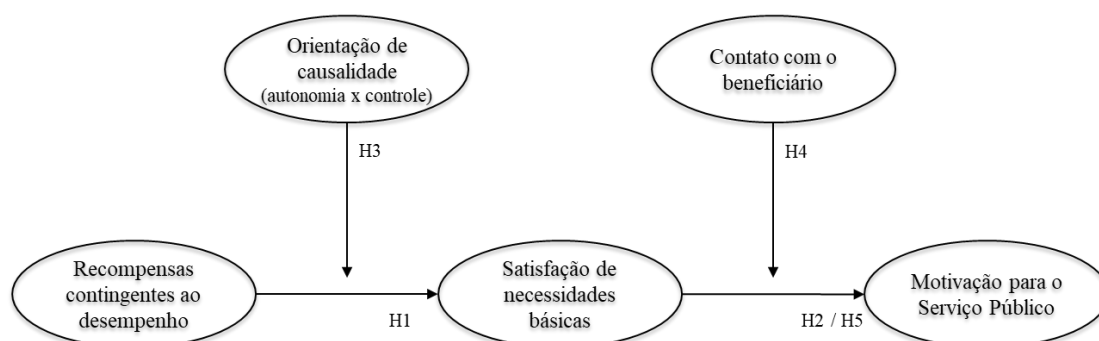
*H2: A relação entre recompensas contingentes ao desempenho e PSM é mediada pela satisfação de necessidades básicas.*

*H3: A relação entre recompensas contingentes ao desempenho e satisfação de necessidades básicas é moderada pela orientação de causalidade no trabalho (Controle x Autonomia).*

*H4: A relação entre satisfação de necessidades básicas e PSM é moderada pelo nível de contato com o beneficiário.*

*H5: A relação mediada entre recompensas contingentes ao desempenho e PSM é moderada pela orientação de causalidade (Controle x Autonomia) e nível de contato com o beneficiário.*

### **Figura 1. Modelo proposto pelo estudo e relações hipotéticas**



## MÉTODO

### Contexto do estudo: INSS

O INSS é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Previdência Social do Brasil. Sua missão é promover o reconhecimento de direito ao recebimento de benefícios administrados pela Previdência Social, assegurando agilidade, comodidade aos seus usuários e ampliação do controle social.

Com relação à avaliação de desempenho e remuneração por desempenho, cabe descrever a GDASS (Gratificação de Desempenho de Atividade do Seguro Social), instituída pela Lei nº 10.855, de 1º de abril de 2004 e regulamentada pelo Decreto nº 6.493, de 30 de junho de 2008. A GDASS é composta por duas avaliações principais: 1) Avaliação de Desempenho Institucional: Representa até 80% da pontuação total e visa aferir o desempenho do INSS no alcance de suas metas organizacionais, como a eficiência no atendimento e a agilidade nos processos; 2) Avaliação de Desempenho Individual: Corresponde a até 20% da pontuação total e avalia o desempenho do servidor no exercício de suas atribuições. Essas avaliações são realizadas semestralmente e influenciam diretamente o valor da gratificação recebida pelos servidores. A implementação da GDASS busca promover a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos pelo INSS à população.

Com relação ao GDASS, vale descrever o Programa de Enfrentamento à Fila da Previdência Social (PEFPS), que foi criado em 2023 pelo governo federal com o objetivo de reduzir o tempo de espera para análise e concessão de benefícios do INSS, respondendo ao desafio das filas e atrasos no sistema previdenciário. Para incentivar a adesão dos servidores ao programa e melhorar a produtividade, o PEFPS inclui uma remuneração adicional aos servidores do INSS que se dedicam ao processamento de pedidos de benefícios no âmbito do programa. Essa remuneração é atrelada à produtividade, ou seja, ao volume e à qualidade das análises de processos realizadas pelos servidores participantes. A ideia é que, ao oferecer esse incentivo financeiro, os servidores fiquem motivados a aumentar sua eficiência, contribuindo para a meta de reduzir as filas de espera.

A GDASS e o PEFPS são iniciativas do INSS que têm como objetivo incentivar a produtividade e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos segurados, mas cada uma delas adota abordagens diferentes para motivar os servidores. Ambas vinculam a remuneração adicional ao desempenho: a GDASS, por meio de avaliações institucionais e individuais, e o PEFPS, ao promover um incentivo financeiro baseado na produtividade no atendimento às filas previdenciárias. Esses mecanismos reforçam uma motivação extrínseca, onde os servidores são recompensados financeiramente conforme o cumprimento de metas e a eficiência no

processamento de benefícios.

### **Participantes – População e Amostra**

A pesquisa foi divulgada por email institucional, além da divulgação para grupos de WhatsApp do trabalho do autor e, com a solicitação de replicação do convite para participar. O link do survey também foi enviado, individualmente, para servidores públicos do INSS que possuíam qualquer contato com o autor (por relacionamento profissional, de amizade ou parentesco).

A amostra final foi constituída por 160 respondentes. Destes, 145 finalizaram o questionário com respostas completas e válidas, representado 90,6% dos participantes. Da amostra final de 145, 45,5% são do sexo feminino, sendo 66,6% mães ou assumindo papel maternal. A idade dos respondentes variou de 22 a 72 anos, com média de 44,87 anos (DP = 9,53). Com relação ao tempo de experiência, esta variou de 1 a 48 anos, com média de 17,81 anos (DP = 9,81). Ainda, 55,9% exercem ou ocupam cargo de gestão, e 53,1% estão vinculados a Regional Sudeste. Finalmente, 45,5% dos servidores trabalham presencialmente, enquanto 34,5% em modelo remoto integral, e 20% parcialmente remotos.

### **Instrumentos de medida**

Os instrumentos utilizados para medir as variáveis foram organizados para respostas em escalas Likert de 5 pontos.

***Recompensas contingentes ao desempenho.*** Utilizamos os 3 itens da escala de *Performance- Contingent Reward* de Grandey et al. (2013). Os participantes indicaram em que medida avaliam cada uma das afirmativas como verdadeira, variando de 1 = Nada verdadeiro a 5 = Totalmente verdadeiro. O alfa de Cronbach foi de  $\alpha = 0,66$ .

***Satisfação de necessidades motivacionais básicas.*** Com o objetivo de mensurar a satisfação de necessidades motivacionais de autonomia, competência, relacionamento e beneficência, utilizamos os 16 itens do *Basic Need Satisfaction in General* (4 itens por dimensão; Martela & Ryan, 2016), a partir da versão traduzida e validada para o português (Wagner, Peixoto & Oliveira, 2021). Os participantes avaliaram o quão verdadeira cada afirmativa se relacionava com a vida no trabalho, com escala variando de 1 = Nada verdadeiro a 5 = Totalmente verdadeiro. O alfa de Cronbach da escala unidimensional foi de  $\alpha = 0,91$ .

***Motivação para o serviço público.*** Utilizamos 5 itens para mensurar motivação para o serviço público, baseados na escala original desenvolvida por Perry (PSM; 1996), então ajustada por Wright e Pandey (2008). Os participantes indicaram em que medida as afirmativas representam como você pensa e sente trabalho no serviço público, variando de 1 = Nada representa a 5 = Representa totalmente. O alfa de Cronbach foi de  $\alpha = 0,80$ .

***Orientação de causalidade no trabalho.*** Foram utilizados 5 cenários da *Causality Orientations Scale at Work* (Halvari & Olafsen, 2020), desenvolvido com base na *General causality orientations scale* (Deci & Ryan, 1985). Os participantes indicaram, para cada cenário, uma dentre três respostas possíveis, sendo a opção que mais se aproximasse de como se posicionariam diante da situação apresentada. As opções de resposta refletiam as orientações motivacionais de a) autonomia (1); b) controle (0); e c) impessoal (0). Uma variável *dummy* foi criada a partir da média de orientação motivacional, ou seja, participantes mais orientados para autonomia (1) ou mais orientados para controle/impessoal (0).

**Contato com o beneficiário.** Foram utilizadas duas perguntas para avaliar se o respondente possuía contato com o beneficiário diretamente, sendo a primeira relacionada com a identificação do campo de atuação (que representasse a maior parte do tempo de trabalho) e a segunda sobre a frequência de contato (Sendo 0 = Nenhum contato, 1 = Pouca frequência de contato, 2 = Contato moderado, 3 = Contato frequente, 4 = Contato muito frequente, 5 = Contatodiário).

Como variáveis de controle, consideramos sexo e idade do respondente, e dados profissionais, como ocupação de cargo de chefia e modelo de trabalho (Presencial ou Teletrabalho – parcial ou integral).

## RESULTADOS

### *Teste de Hipóteses*

Com relação ao efeito das recompensas contingentes na satisfação de necessidades básicas (H1), os resultados apontam para uma relação não significativa ( $\beta = 0,11, p = 0,198, R^2 = 0,06, F(7,137) = 1,15$ ), não suportando H1. Com relação a H2, primeiramente foi testado o efeito das recompensas contingentes na motivação para o SP (PSM), o qual apontou para uma relação não significativa ( $\beta = 0,02, p = 0,786, R^2 = 0,05, F(7,137) = 0,986$ ). Em seguida, testamos a relação entre a satisfação de necessidades básicas e PSM, positiva e significativa ( $\beta = 0,36, p < 0,001, R^2 = 0,17, F(7,137) = 4,06$ ).

Utilizando o Plugin Process no SPSS, modelo 4, testamos o efeito de mediação da satisfação das necessidades básicas. Como apresentado na tabela 4, na presença do mediador, o efeito das recompensas contingentes a desempenho permanece não significativo, ainda que de forma indireta ( $\beta = 0,04, SE = 0,04; IC inferior: -0,03 - IC Superior: 0,11$ ), enquanto o efeito da satisfação de necessidades básicas permanece direto e significativo, com  $\beta = 0,36, p < 0,001$ . Nesse modelo mediado, os resultados apontam para um efeito direto da variável de controle função de chefia ( $\beta = 0,19, p < 0,05$ ), sugerindo que a média de PSM é maior para servidores nesta função. O modelo completo possui  $R^2 = 0,17 (F(7,137) = 3,96, p < 0,001)$ .

Com relação a H3, os resultados apontam para um efeito de moderação significativa da orientação motivacional na relação entre recompensas e satisfação de necessidades ( $\beta = -0,21, p = 0,01, R^2 = 0,16, F(9, 135) = 2,78$ ), além do efeito direto da orientação motivacional ( $\beta = 0,22, p = 0,01$ ). Os efeitos simples diretos sugerem que, quando a orientação é para o controle/impeçoal (0), comparado com orientação para Autonomia (1), a relação entre recompensas contingentes e satisfação de necessidades é positiva ( $\beta = 0,24, SE = 0,09, p < 0,01; IC inferior: 0,06 - IC Superior: 0,43$ ). Quando a orientação é para autonomia, a relação permanece não significativa, porém com um efeito negativo ( $\beta = -0,02, SE = 0,05, p = 0,73; IC inferior: -0,12 - IC Superior: 0,08$ ). A Figura 2 apresenta as médias dos efeitos simples.

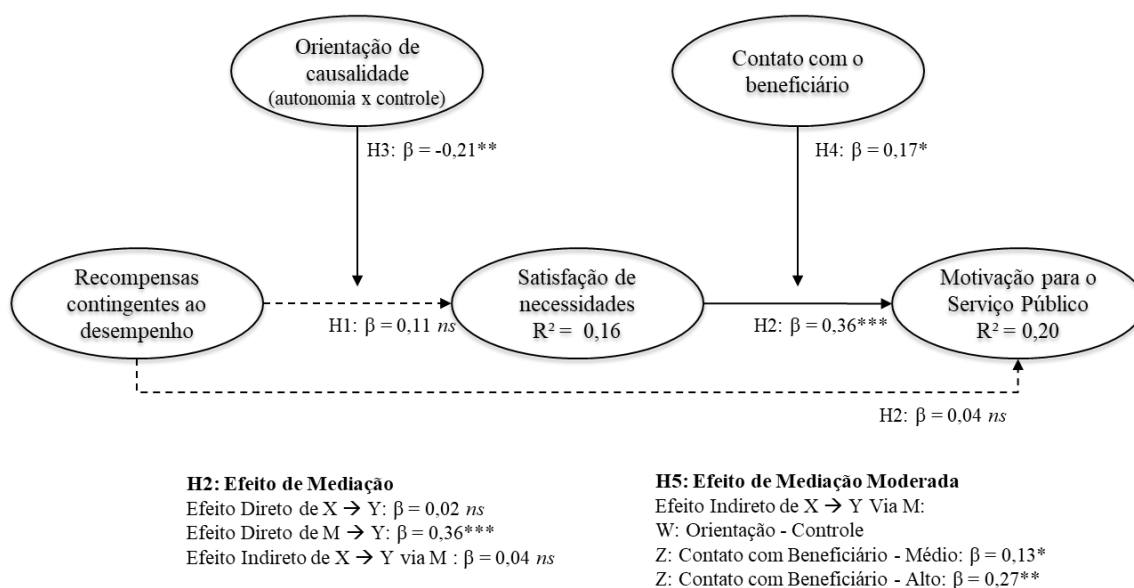
Com relação a H4, os resultados apontam para um efeito de moderação significativa do contato com o beneficiário na relação entre satisfação de necessidades e PSM ( $\beta = 0,17, p = 0,04, R^2 = 0,20, F(9, 235) = 3,68$ ), mantendo o efeito direto de necessidades ( $\beta = 0,42, p < 0,001$ ). Ou seja, quando o contato inexistente ou é pouco frequente (-1DP), o efeito da satisfação de necessidades em PSM é fraco ( $\beta = 0,16, SE = 0,07, p = 0,04; IC inferior: 0,01 - IC Superior: 0,30$ ). Quando o contato possui maior frequência (+1DP), o efeito da satisfação em PSM é mais forte ( $\beta = 0,49, SE = 0,12, p < 0,001; IC inferior: 0,24 - IC Superior: 0,74$ ). Os efeitos simples sugerem que, quando a satisfação é alta, quanto maior o contato, maior o PSM ( $M_{BAIXO} = 3,56; M_{ALTO} = 3,88$ ). No entanto, quando a satisfação de necessidades é baixa, a

PSM é maior quanto menor for o contato com o beneficiário ( $M_{\text{BAIXO}} = 3,23$ ;  $M_{\text{ALTO}} = 2,85$ ).

Finalmente, para o teste de H5, utilizamos o modelo 21 do Plugin Process do SPSS. Os resultados sugerem que, na presença do mediador, os efeitos dos moderadores permanecem significantes, sugerindo um efeito indireto das recompensas contingentes na motivação para o serviço público via satisfação de necessidades, apenas quando a orientação motivacional é mais voltada para o controle/impessoal e o servidor possui médio ( $\beta = 0,13$ ,  $SE = 0,06$ ; IC inferior: 0,03 – IC Superior: 0,27) e alto contato com o beneficiário ( $\beta = 0,27$ ,  $SE = 0,13$ ; IC inferior: 0,07 – IC Superior: 0,57).

A Figura 4 apresenta os resultados gerais no modelo conceitual.

**Figura 4. Modelo conceitual expandido com resultados**

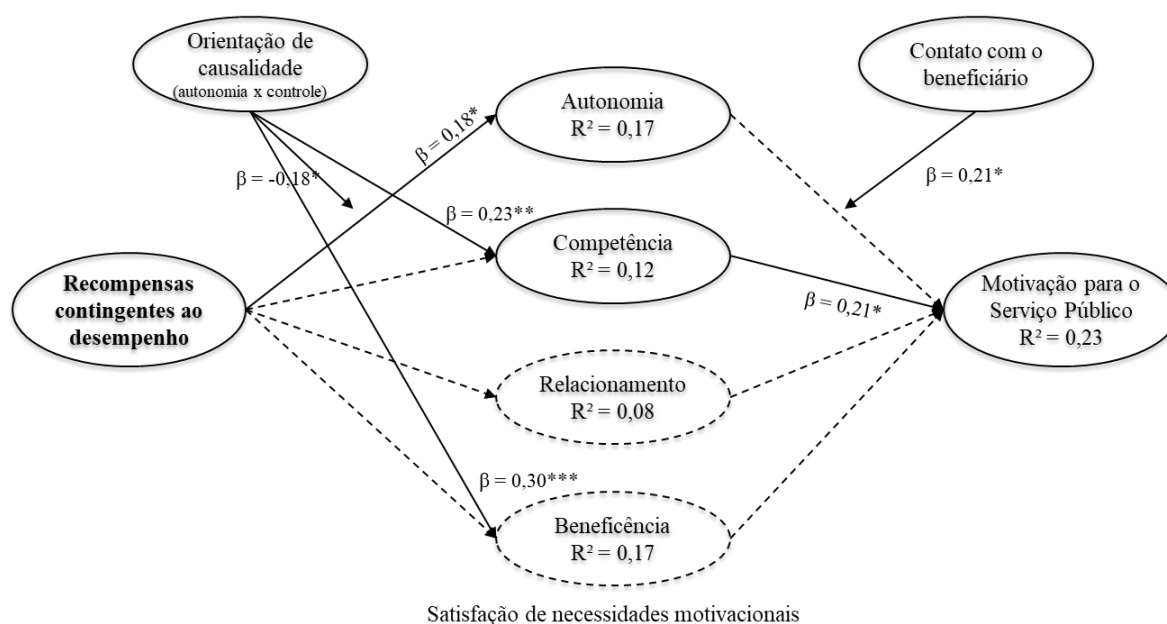


\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*  $p \leq 0,001$

### Análises Adicionais

Considerando a multidimensionalidade da satisfação de necessidades motivacionais básicas, realizamos o teste de um modelo considerando as 4 dimensões de necessidades de forma independente. Os resultados apontam para efeitos diretos e moderações, salientando o efeito da dimensão de autonomia e competência como necessidades motivacionais relacionadas tanto com as recompensas, quando com PSM. Os resultados sugerem a mesma dinâmica do modelo original (com as necessidades agregadas), salientando o efeito positivo das recompensas na necessidade de autonomia, de forma direta, e o efeito principal do da orientação motivacional para o controle/impessoal. A Figura 5 apresenta os resultados considerando os efeitos significantes em linhas sólidas e os efeitos não significantes em linhas tracejadas.

**Figura 5. Modelo alternativo com resultados**



\*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*  $p \leq 0,001$

### DISCUSSÃO

A discussão dos resultados deste estudo aprofunda a compreensão das relações entre recompensas contingentes ao desempenho, satisfação de necessidades básicas e motivação para o serviço público (PSM) no contexto do INSS. Em primeiro lugar, não foi encontrada uma associação direta significativa entre as recompensas contingentes e a satisfação das necessidades de autonomia, competência, relacionamento e beneficência ou com a motivação para o serviço público. Esse resultado parece refletir a estrutura estável e normatizada do setor público no Brasil, onde recompensas externas, especialmente financeiras, parecem ser percebidas como reconhecimentos formais, indo de encontro com o apurado por Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014).

Isso reforça que, para servidores públicos brasileiros, a PSM parece ser mais dependente de fatores vocacionais e intrínsecos do que de estímulos externos. No entanto, os resultados sugerem que tal relação parece depender de alguns fatores, ou seja, a remuneração variável parece atuar para apenas perfis de servidores, bem como a relação entre a satisfação de necessidades e a motivação. Assim, de maneira geral, o sistema de recompensas desempenha um papel secundário, indicando que estratégias baseadas na identificação com a missão pública podem ser mais eficazes para fortalecer a motivação no setor. Tais achados vão ao encontro ao estudo de Carvalho e Silva (2020).

Por outro lado, esses sistemas de recompensa também apresentam desafios. A pressão para alcançar metas elevadas pode gerar estresse e sobrecarga, especialmente em períodos de alta demanda. A exigência de produtividade pode, ainda, levar os servidores a priorizarem a quantidade sobre a qualidade, afetando a experiência dos beneficiários e comprometendo a precisão no processamento de alguns benefícios. Outro risco envolve a dependência de recompensas externas, onde a motivação do servidor se torna excessivamente atrelada aos incentivos financeiros. Nesse cenário, o valor intrínseco do trabalho, como o compromisso com o bem público e o propósito social do INSS, pode perder relevância para o servidor, prejudicando a motivação a longo prazo caso essas recompensas sejam alteradas ou interrompidas.

Os resultados, nesse sentido, evidenciaram a importância de fatores moderadores. Servidores orientados para o controle responderam melhor ao sistema de recompensas, mostrando que incentivos externos podem satisfazer necessidades psicológicas desses perfis. Ou seja, os servidores orientados para o controle tendem a satisfazer suas necessidades psicológicas com a GDASS e PEFPS. Em contraste, para servidores orientados para autonomia, ou que são autodeterminados. Parece, portanto, buscar significados mais alinhados a valores intrínsecos e propósitos do trabalho público, corroborando com Carvalho e Silva (2020) que entendem que as políticas de gestão focadas apenas em recompensas formais não são suficientes para mobilizar o conjunto dos servidores públicos — sendo necessário valorizar o propósito social do trabalho público.

O impacto positivo do contato com beneficiários como moderador, outro achado, sugere que servidores que possuem contato e que lidam diretamente com situações de vulnerabilidade do beneficiário, acabam por ter a relação entre suas próprias motivações com as do serviço público. Ou seja, o contato parece reforçar o valor social de suas funções por meio do vínculo com a missão pública. Silva e Souza (2025) destacam que o contato direto dos servidores do INSS com beneficiários em situação de vulnerabilidade contribui para o fortalecimento do sentido do trabalho e reforça o vínculo com a missão pública, atuando como fator de engajamento.

Os resultados do modelo completo também revelam que, de forma geral, as recompensas têm maior efeito em servidores orientados para o controle e com alto contato com beneficiários. Para esses perfis, o sistema de recompensas, combinado com interações diretas, satisfaz necessidades psicológicas e fortalece a PSM. Tal achado sugere que implementar abordagens personalizadas pode tornar as recompensas mais eficazes para grupos específicos de servidores.

Por fim, os achados ressaltaram o papel central das necessidades de autonomia e competência, mesmo em um ambiente burocrático. Reconhecer competências e oferecer certa autonomia são estratégias que podem aumentar significativamente a motivação. Carvalho e Silva (2020) afirmam que, embora o ambiente público seja marcado por forte normatização e

burocracia, o engajamento dos servidores melhora quando eles percebem sentido no trabalho, são reconhecidos por suas capacidades e têm certo grau de autonomia para atuar. Concluindo, o estudo sugere que o sistema de recompensas do INSS tem impacto limitado e complexo, com maior eficácia em contextos e perfis específicos. Isso evidencia que a motivação para o serviço público resulta da interação entre fatores pessoais e contextuais. O alinhamento de recompensas às motivações individuais e a promoção de maior contato com beneficiários são caminhos promissores para fortalecer uma PSM mais duradoura e significativa no INSS.

Este estudo oferece duas contribuições principais. A primeira reside na aplicação da teoria da autodeterminação revisada (SDT) como estrutura para investigar a motivação no serviço público. Ao enfatizar a satisfação de necessidades psicológicas básicas – autonomia, competência, relacionamento e beneficência –, a SDT permite compreender como esses fatores contribuem para a motivação dos servidores. Os achados mostram que, embora o sistema de recompensas contingentes ao desempenho tenha impacto limitado na satisfação dessas necessidades, o contato com beneficiários amplifica o senso de propósito e o impacto social do trabalho, consolidando a SDT como ferramenta eficaz para compreender os fenômenos motivacionais no setor público. Assim, este estudo expande a literatura ao integrar a SDT como uma abordagem para analisar a PSM em contextos organizacionais públicos.

A segunda contribuição teórica está na análise de moderadores no processo motivacional: o contato com beneficiários (moderador contextual) e orientação de causalidade – autonomia e controle – (moderador individual). Servidores com orientação para o controle demonstraram maior resposta positiva a recompensas, especialmente quando associadas ao contato com beneficiários, permitindo-lhes perceber o impacto direto de suas ações. O contato com beneficiários, de forma isolada, mostrou-se crucial para intensificar a PSM, conectando os servidores ao valor social de seu trabalho.

Os achados sugerem que no INSS e em outras instituições públicas, recompensas alinhadas à orientação individual podem aumentar a eficácia, enquanto o incentivo ao contato com beneficiários reforça o propósito no trabalho. Estratégias como feedback estruturado de beneficiários ou maior interação direta podem intensificar a motivação intrínseca, promovendo uma cultura de serviço público voltada para o impacto social.

No entanto, sendo baseado em uma survey com respostas autorreferenciadas, o estudo apresenta limitações que afetam a interpretação dos resultados. Primeiramente, a coleta de dados focou apenas em servidores públicos que voluntariamente decidiram participar, introduzindo um viés de seleção que pode limitar a generalização dos achados. Ainda, consideramos o viés de desejabilidade social, onde respondentes podem fornecer respostas que consideram socialmente aceitáveis, em vez de responderem de forma completamente honesta sobre suas percepções e comportamentos. Isso pode distorcer os resultados ao subestimar ou superestimar fenômenos como a avaliação dos sistemas de recompensas e o PSM (Podsakoff et al., 2003). Por exemplo, funcionários com baixo PSM podem não demonstrar interesse em participar de pesquisas.

Futuras pesquisas poderiam beneficiar-se de uma amostra mais ampla e do uso de múltiplos métodos de coleta de dados, como experimentos, para fortalecer a validade dos resultados, e ainda podem explorar o papel de outros fatores contextuais, como a percepção de justiça organizacional ou o clima de suporte organizacional, que podem moderar ou até mediar a relação entre recompensas e motivação. Por fim, pesquisas interculturais poderiam examinar se os resultados obtidos são aplicáveis a outros contextos nacionais, considerando que a

administração pública e a percepção de recompensas podem variar significativamente entre países.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrews, R. (2016). Public service motivation and public service transformation: An empirical analysis. *Public Management Review*, 18(4), 508-530.
- Ariely, D., Bracha, A., & Meier, S. (2009). Doing good or doing well? Image motivation and monetary incentives in behaving prosocially. *American Economic Review*, 99(1), 544-555.
- Bellé, N. (2015). Performance-related pay and the crowding out of motivation in the public sector: A randomized field experiment. *Public Administration Review*, 75(2), 230-241.
- Bullock, J. B., Stritch, J. M., & Rainey, H. G. (2015). International comparison of public and private employees' work motives, attitudes, and perceived rewards. *Review of Public Personnel Administration*, 35(4), 307-329.
- Carvalho, J. N. F., & Silva, A. S. (2020) Motivação no Setor Público como Ferramenta Estratégica de Gestão: desafios e reflexões. *Revista Gestão & Políticas Públicas*, São Paulo, v. 9, p. 306–321.
- Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rgpp/article/view/157837>. Acesso em: 3 maio 2025.
- Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2012). Intrinsic motivation and employee attitudes: Role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 382-406.
- Corduneanu, R., Dudau, A. I., & Kominis, G. (2020). Addressing the elephant in the room: The impact of public service motivation misfit on turnover intentions and the mediating role of job satisfaction. *Public Management Review*, 22(7), 1100-1122.
- de Amorim, D. V., Ferreira, R. S., & de Abreu, N. R. (2008). Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer US.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (Eds.). (2002). *Handbook of self-determination research*. University of Rochester Press.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Georgellis, Y., & Tabvuma, V. (2010). Does public service motivation adapt? A longitudinal study of changes in public service motivation. *Public Administration Review*, 70(5), 777-786.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Greiling, D. (2006). Performance measurement: a remedy for increasing the efficiency of public services?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(6), 448-465.
- Halvari, H., & Olafsen, A. (2020). Causality orientations in the work setting: Scale development and validation. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 6.
- Hondeghem, A., & Perry, J. L. (Eds.). (2009). *Motivation in public management: The call of*

- public service. Oxford University Press.
- Kelly, J. M. (2005). The dilemma of the unsatisfied customer in a market model of public administration. *Public Administration Review*, 65(1), 76-84.
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740.
- Klein, S. R., & Mascarenhas, R. (2016). Performance-based pay in the public sector: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(4), 657-680.
- Larkin, I., Pierce, L., & Gino, F. (2012). The psychological costs of pay-for-performance: Implications for the strategic compensation of employees. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1194-1214.
- Lens, W., Matos, L., & Vansteenkiste, M. (2008). Monitored goals and learning processes. In H. Wosnitza, A. Frey, & R. Peipher (Eds.), *Learning and motivation in international contexts: Theory, research and practice* (pp. 73-98). Waxmann.
- Martela, F., & Riekkki, T. J. J. (2018). Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: A multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 1157.
- Martela, F., & Ryan, R. M. (2016). Prosocial behavior increases well-being and vitality even without contact with the beneficiary: Causal and behavioral evidence. *Motivation and Emotion*, 40(3), 351-357.
- Pandey, S. K., Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2008). Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model. *International Public Management Journal*, 11(1), 61-84.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.). (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press.
- Perry, J. L., & Vandenberg, W. (2015). Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692-699.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(1), 367-373.
- Perry, J. L., Engbers, T. A., & Jun, S. Y. (2009). Back to the future? Performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence. *Public Administration Review*, 69(1), 39-51.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Pfeffer, J., & DeVoe, S. E. (2009). The economic evaluation of time: Organizational causes and individual consequences. *Research in Organizational Behavior*, 29, 1-26.
- Rodrigues, Wesley Alves, Reis Neto, Mário Teixeira, & Gonçalves Filho, Cid. (2014) As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 253-273.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2018). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Silva, Ana Maria; & Souza, Carlos Eduardo. (2025). Sentido do trabalho e engajamento dos servidores do INSS no atendimento às comunidades remotas da Amazônia. *Revista do CLAD Reforma e Democracia*, n. 85, p. 123-145. Disponível em:

- <https://revista.clad.org/ryd/article/download/401/549/2648>. Acesso em: 28 abr. 2025.
- Soares, M. E. (2021). Exploring the impacts of stability, high wages, and other extrinsic factors on public service motivation in Brazil. *Public Administration Quarterly*, 45
- Stazyk, E. C. (2013). Crowding out public service motivation? Comparing theoretical expectations with empirical findings on the influence of performance-related pay. *Review of Public Personnel Administration*, 33(3), 252-274.
- Steijn, B., & van der Voet, J. (2019). Leadership, public service motivation, and job satisfaction among public sector employees. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 191-206.
- Vandenabeele, W. (2014). Explaining public service motivation: The role of leadership and basic needs satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 153-173.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2018). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357.
- Voorberg, W., Jilke, S. R., Tummers, L. G., & Bekkers, V. (2018). Financial rewards do not stimulate coproduction: Evidence from two experiments. *Public Administration Review*, 78(6), 864-873.
- Wagner, L., Peixoto, A. M., & Oliveira, J. F. (2021). Propriedades Psicométricas e Adaptação Cultural da Basic Need Satisfaction in General Scale para uma População Brasileira de Usuários de Cadeira de Rodas. *Revista Brasileira de Educação Especial*, 27(1), 2021-2022.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person-organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502-521.