

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UM ESTUDO COM SERVIDORES NAS DIFERENTES CARREIRAS DA PCDF

MOTIVATION AT WORK: A STUDY WITH CIVIL SERVANTS IN DIFFERENT CAREERS AT THE PCDF (FEDERAL DISTRICT CIVIL POLICE)

MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO: UN ESTUDIO CON FUNCIONARIOS DE DIFERENTES CARRERAS DE LA PCDF (POLICÍA CIVIL DEL DISTRITO FEDERAL)

Paulo Sergio Ramirez Penna Marinho¹, Maria Julia Pantoja², Igor Guevara Loyola de Souza³

DOI: 10.54899/dcs.v22i85.4054

Recibido: 14/11/2025 | Aceptado: 10/12/2025 | Publicación en línea: 17/12/2025.

RESUMO

O presente artigo investigou a motivação no trabalho entre os servidores da Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF). Para tanto, foi adotado um delineamento corte-transversal com abordagem quantitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico junto a uma amostra de 173 policiais civis e delegados que responderam à Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho. O tratamento estatístico incluiu a utilização de estatísticas descritivas, Análise Fatorial Confirmatória (AFC), Análise de Variância Fatorial (ANOVA) e regressão linear múltipla. Os resultados revelaram que quanto maior o tempo de serviço, menor a motivação relacionada a organização do trabalho. Embora a ANOVA Fatorial não tenha indicado diferenças significativas na maioria dos grupos, foi possível constatar que delegados do sexo masculino demonstraram níveis mais elevados de motivação para o trabalho em comparação com policiais civis do mesmo sexo. Tais achados sublinham a necessidade de políticas de gestão de pessoas que considerem o impacto do tempo de carreira e as especificidades dos cargos na sustentabilidade dos níveis de motivação no contexto da segurança pública.

Palavras-chave: Motivação no Trabalho. Servidor Público. Políticas de Gestão de Pessoas. Polícia Civil do Distrito Federal. Regressão Múltipla.

ABSTRACT

This article investigated work motivation among officers of the Civil Police of the Federal District (PCDF). A cross-sectional design with a quantitative approach was adopted. Data collection was carried out using an electronic questionnaire administered to a sample of 173 civil police officers and delegates who responded to the Multifactorial Work Motivation Scale. Statistical treatment

¹ Mestre em Gestão Pública, Universidade de Brasília (UNB), Brasília, Distrito Federal, Brasil.

E-mail: Paulormarinho1@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-2149-1748>

² Doutora em Psicologia Organizacional e do Trabalho, Universidade de Brasília (UNB), Brasília, Distrito Federal, Brasil. E-mail: jpantoja@unb.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6533-7240>

³ Doutor em Administração, Universidade de Brasília (UNB), Brasília, Distrito Federal, Brasil.

E-mail: guevara.igor@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1033-8510>

included the use of descriptive statistics, Confirmatory Factor Analysis (CFA), Factorial Analysis of Variance (ANOVA), and multiple linear regression. The results revealed that the longer the service time, the lower the motivation related to work organization. Although Factorial ANOVA did not indicate significant differences in most groups, it was possible to observe that male delegates demonstrated higher levels of work motivation compared to male civil police officers. These findings underscore the need for human resource management policies that consider the impact of career length and job specifics on the sustainability of motivation levels in the context of public security.

Keywords: Work Motivation. Public Servant. Human Resource Management Policies. Civil Police of the Federal District. Multiple Regression.

RESUMEN

Este artículo investigó la motivación laboral de los agentes de la Policía Civil del Distrito Federal (PCDF). Se adoptó un diseño transversal con un enfoque cuantitativo. La recopilación de datos se realizó mediante un cuestionario electrónico aplicado a una muestra de 173 agentes y delegados de la policía civil que respondieron a la Escala Multifactorial de Motivación Laboral. El tratamiento estadístico incluyó estadística descriptiva, Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), Análisis de Varianza Factorial (ANOVA) y regresión lineal múltiple. Los resultados revelaron que a mayor antigüedad, menor motivación relacionada con la organización del trabajo. Si bien el ANOVA factorial no mostró diferencias significativas en la mayoría de los grupos, se observó que los delegados hombres mostraron mayores niveles de motivación laboral en comparación con los agentes de la policía civil. Estos hallazgos subrayan la necesidad de políticas de gestión de recursos humanos que consideren el impacto de la duración de la carrera y las características específicas del puesto en la sostenibilidad de los niveles de motivación en el contexto de la seguridad pública.

Palabras clave: Motivación Laboral. Servidor Público. Políticas de Gestión de Recursos Humanos. Policía Civil del Distrito Federal. Regresión Múltiple.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

A motivação no trabalho é um fator essencial para o desempenho profissional, satisfação dos colaboradores e eficiência organizacional (Ryan & Deci, 2000). Em instituições de segurança pública, como a Polícia Civil do Distrito Federal (PCDF), a motivação assume um papel ainda mais relevante, pois influencia diretamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade, a resiliência dos policiais diante de desafios e o comprometimento com as demandas institucionais (Borges & Yamamoto, 2017). No entanto, diferentes fatores podem impactar na motivação dos

profissionais da segurança pública, como tempo de serviço, idade, carreira ocupacional e gênero, tornando necessário compreender quais variáveis afetam esse aspecto dentro da instituição.

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

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

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

Cabe destacar que a carreira de Polícia Civil do Distrito Federal é de nível superior e compõe-se dos cargos de Perito Criminal, Perito Médico-Legista, Agente de Polícia, Escrivão de Polícia, Papiloscopista Policial e Agente Policial de Custódia e que a carreira de Delegado de Polícia do Distrito Federal é constituída do cargo de Delegado de Polícia, carreira esta desmembrada da anterior pela Lei 9.264/96.

REFERENCIAL TEÓRICO

A motivação no setor público tem sido amplamente estudada, especialmente sob a perspectiva da Public Service Motivation (PSM), proposta por Perry e Wise (1990), que sugere que os servidores públicos são impulsionados por fatores como vocação, comprometimento com o interesse público e identificação com a missão organizacional. No contexto da segurança pública, essa motivação pode ser influenciada por aspectos específicos da profissão, como o senso de dever, a necessidade de reconhecimento e a percepção de justiça organizacional (Moore et al., 2017). A literatura aponta que, quando os profissionais não encontram suporte adequado na organização, podem apresentar desmotivação, absenteísmo e menor comprometimento com o trabalho (Robbins & Judge, 2019).

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

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

A literatura também destaca que a motivação pode variar de acordo com características individuais, como gênero e tempo de serviço (Trierweiler et al., 2020). Pesquisas indicam que homens e mulheres podem ter diferentes percepções sobre a motivação no trabalho, sendo que as

mulheres, em geral, valorizam mais o reconhecimento interpessoal e o ambiente colaborativo, enquanto homens demonstram maior interesse por autonomia e desafios (Eagly & Karau, 2002). No contexto policial, estudos apontam que as mulheres enfrentam obstáculos adicionais, como dificuldades na progressão de carreira e discriminação institucional, o que pode afetar sua motivação (Silva & Lima, 2020).

O tempo de serviço também pode impactar nos níveis motivacionais dos servidores da PCDF. Klein e Mascarenhas (2016) afirmam que policiais recém-ingressos tendem a apresentar alta motivação, impulsionados pelo entusiasmo inicial e pelas expectativas de crescimento na carreira. No entanto, com o passar dos anos, a motivação pode diminuir, especialmente quando os servidores percebem dificuldades para ascensão profissional e falta de reconhecimento institucional (Bergue, 2019). A partir dessa reflexão foram definidas 4 hipóteses para esse estudo:

- a) Hipótese 1: A idade está positivamente relacionada com a motivação no trabalho.
- b) Hipótese 2: O tempo de serviço está positivamente relacionado com a motivação no trabalho.
- c) Hipótese 3: Há diferença na motivação no trabalho entre servidores do sexo masculino e feminino.
- d) Hipótese 4: Há diferença na motivação no trabalho entre servidores da carreira da polícia civil e da carreira de delegado de polícia.

METODOLOGIA

O estudo adotou uma abordagem quantitativa, de natureza explicativa e delineamento transversal com a finalidade de verificar a relação entre variáveis sociodemográficas — gênero, carreira, idade e tempo de serviço — e a motivação no trabalho, utilizando a Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho (MultiMoti), de Ferreira et al. (2006). A amostra, obtida por amostragem não probabilística por acessibilidade, foi composta por 173 policiais civis e delegados do Distrito Federal. Os dados obtidos foram analisados por meio de estatística descritiva, Análise Fatorial Confirmatória (AFC), ANOVA fatorial e regressão linear.

A pesquisa seguiu as diretrizes éticas da Resolução nº 466/2012 e obteve autorização formal da PCDF. Todos os participantes foram informados sobre objetivos, procedimentos, sigilo e anonimato, mediante TCLE inserido no questionário eletrônico.

A coleta ocorreu por formulário eletrônico (*Google Forms*), divulgado em canais

institucionais da PCDF, permitindo adesão voluntária. O tratamento dos dados foi realizado no software JASP (versão 0.19.2), utilizado para as análises estatísticas mencionadas.

A amostra de 173 participantes, classificada como não probabilística por acessibilidade (Flick, 2012), mostrou-se adequada. Com base em Cohen (1988) — efeito médio, $\alpha = .05$, poder de .80 e quatro grupos na ANOVA 2x2 —, o tamanho foi suficiente para regressão linear ($N > 68$), embora ligeiramente inferior ao recomendado para ANOVA (173 de 180). Não foram identificados outliers pela distância de *Mahalanobis* (Hair et al., 2010; Tabachnick & Fidell, 2012).

No que se refere ao perfil dos participantes da pesquisa, a maioria era do sexo masculino (72,25%), policiais civis (89,6%) e com pós-graduação (75,72%). As médias de idade e tempo de serviço foram, respectivamente, 45,85 anos (DP = 8,76) e 16,01 anos (DP = 8,85). A população total atual é de 3.750 cargos providos (PDP 2024/25).

O instrumento utilizado foi a escala Multi-Moti, composta por 32 itens distribuídos em quatro fatores: motivação para o desempenho, envolvimento, motivação com a organização do trabalho e motivação para realização e poder, avaliados em uma escala Likert de 1 a 5 pontos. O questionário, dividido em três seções (dados sociodemográficos, Multi-Moti e TCLE), foi disponibilizado na intranet da PCDF. A confiabilidade interna foi verificada a partir do alfa de *Cronbach*, que em estudos anteriores apresentou coeficientes superiores a 0,70 (Ferreira et al., 2006), demonstrando adequação do instrumento ao contexto organizacional estudado.

RESULTADOS

Análise Fatorial Confirmatória

A Escala Multifatorial de Motivação no Trabalho (Multi-Moti) foi submetida a uma Análise Fatorial Confirmatória. A Tabela 1 especifica as cargas fatoriais para a referida medida.

Tabela 1. Cargas fatoriais da medida Multi-Moti

Variável latente	Indicador	Estimativa padronizada	Erro padrão	Valor z	p valor	95% Intervalo de confiança	
						Limite inferior	Limite superior
Motivação para o desempenho	DES01	0.401	0.066	6.106	< .001	0.273	0.530
	DES02	0.501	0.051	9.877	< .001	0.402	0.601
	DES03	0.388	0.060	6.422	< .001	0.270	0.506
	DES04	0.658	0.043	15.136	< .001	0.573	0.743

	DES05	0.575	0.060	9.536	< .001	0.457	0.693
	DES06	0.454	0.068	6.664	< .001	0.321	0.588
	DES07	0.142	0.080	1.773	0.076	0.015	0.300
Envolvimento	ENVOL01	0.675	0.047	14.411	< .001	0.583	0.767
	ENVOL02	0.556	0.056	9.944	< .001	0.665	0.446
	ENVOL03	0.719	0.042	17.092	< .001	0.636	0.801
	ENVOL04	0.666	0.051	13.148	< .001	0.567	0.765
	ENVOL05	0.209	0.066	3.180	0.001	0.080	0.338
	ENVOL06	0.799	0.035	22.812	< .001	0.730	0.867
	ENVOL07	0.449	0.072	6.211	< .001	0.307	0.590
Motivação com a organização do trabalho	ORGT01	0.596	0.057	10.412	< .001	0.484	0.709
	ORGT02	0.893	0.038	23.517	< .001	0.819	0.968
	ORGT03	0.410	0.070	5.834	< .001	0.273	0.548
	ORGT04	0.647	0.058	11.147	< .001	0.533	0.761
	ORGT05	0.489	0.069	7.113	< .001	0.355	0.624
	ORGT06	0.658	0.058	11.313	< .001	0.544	0.772
	ORGT07	0.630	0.052	12.216	< .001	0.529	0.731
	ORGT08	0.508	0.067	7.608	< .001	0.377	0.639
Motivação de realização e poder	REAP01	0.625	0.079	7.916	< .001	0.470	0.780
	REAP02	0.486	0.063	7.684	< .001	0.362	0.609
	REAP03	0.657	0.055	11.874	< .001	0.549	0.766
	REAP04	0.771	0.044	17.557	< .001	0.685	0.857
	REAP05	0.557	0.063	8.855	< .001	0.434	0.680
	REAP06	0.569	0.056	10.157	< .001	0.459	0.679
	REAP07	0.855	0.039	22.050	< .001	0.779	0.932

Fonte: Elaboração do autor.

Conforme apresentado na Tabela 1, a estrutura fatorial obtida não atingiu índices de ajuste considerados adequados ($\chi^2 = 1164,573$ (371); $\chi^2/gl = 3,139$; RMSEA = 0,113 (95% IC 0,105 – 0,120); SRMR = 0,138; TLI = 0,627; CFI = 0,659). Dessa forma, a fim de proceder as análises, foram utilizadas as estruturas fatoriais da escala, tratando cada fator como uma medida específica e independente. Esses resultados são apresentados na Tabela 2, bem como as evidências de validade interna.

A Tabela 2 demonstra as cargas fatoriais para a medida de Motivação com a organização do trabalho.

Tabela 2. Cargas fatoriais da medida de Motivação com a organização do trabalho.

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

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa estrutura fatorial apresentou índices de ajuste adequados (RMSEA = 0,103 (95% IC 0,072 – 0,135); SRMR = 0,086; TLI = 0,955; CFI = 0,968). Para o estimador RDWLS, o qui-quadrado não foi calculado. Portanto, a plausibilidade do modelo foi verificada a partir dos demais índices de ajuste. Os índices de ajuste mostraram-se adequados, com exceção do RMSEA. O RMSEA é sensível a amostras pequenas e modelos menores, com poucas variáveis, pois a quantidade de graus de liberdade é menor. Ambas são características desse estudo (Kline, 2016, p. 276). Por fim, a medida apresentou índices satisfatórios de confiabilidade interna, com valores acima de 0,7, tanto para o alpha de Cronbach, quanto para o ômega de McDonald ($\alpha = 0,778$; $\omega = 0,816$).

A Tabela 3 demonstra as cargas fatoriais para a medida de Motivação para o desempenho.

Tabela 3. Cargas fatoriais da medida de Motivação para o desempenho.

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

Fonte: Elaboração do autor.

Essa estrutura fatorial apresentou índices de ajuste adequados (RMSEA = 0,052 (95% IC 0,000 – 0,126); SRMR = 0,050; TLI = 0,985; CFI = 0,993). Para o estimador RDWLS, o qui-quadrado não foi calculado. Portanto, a plausibilidade do modelo foi verificada a partir dos demais índices de ajuste. Os índices de ajuste mostraram-se adequados. Contudo, a medida foi rejeitada devido à baixa confiabilidade interna, apresentando coeficientes inferiores ao valor

mínimo recomendado de 0,70 ($\alpha = 0,530$; $\omega = 0,566$).

A Tabela 4 demonstra as cargas fatoriais para a medida de Motivação para a realização e poder.

Tabela 4. Cargas fatoriais da medida de Motivação para a realização e poder.

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

Fonte: Elaboração do autor.

Essa estrutura fatorial apresentou índices de ajuste adequados (RMSEA = 0,080 (95% IC 0,038 – 0,121); SRMR = 0,072; TLI = 0,973; CFI = 0,982). Para o estimador RDWLS, o qui-quadrado não foi calculado. Portanto, a plausibilidade do modelo foi verificada a partir dos demais índices de ajuste. Os índices de ajuste mostraram-se adequados. Por fim, a medida apresentou índices satisfatórios de confiabilidade interna, com valores acima de 0,70 ($\alpha = 0,768$; $\omega = 0,807$).

A Tabela 5 demonstra as cargas fatoriais para a medida de Envolvimento.

Tabela 5. Cargas fatoriais da medida de Envolvimento.

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

Nota: os itens envol_02, envol_05 e envol_07 foram invertidos.

Fonte: Elaboração do autor.

Essa estrutura fatorial apresentou índices de ajuste adequados (RMSEA = 0,086 (95% IC 0,046 – 0,126); SRMR = 0,079; TLI = 0,961; CFI = 0,974). Para o estimador RDWLS, o qui-quadrado não foi calculado. Portanto, a plausibilidade do modelo foi verificada a partir dos

demais índices de ajuste. Os índices de ajuste mostraram-se adequados, com exceção do RMSEA. Contudo, a medida foi rejeitada devido à baixa confiabilidade interna, apresentando coeficientes inferiores ao valor mínimo recomendado de 0,70 ($\alpha = 0,572$; $\omega = 0,584$).

A partir dos resultados obtidos na AFC, os testes de hipótese foram conduzidos com as medidas de motivação no trabalho relativas as seguintes dimensões: a) organização do trabalho, e b) motivação para realização e poder.

Estatística Descritiva

Os resultados referentes às análises descritivas da medida Motivação no Trabalho, considerando as duas dimensões anteriormente mencionadas, estão sistematizados na Tabela 6.

Tabela 6. Estatística descritiva.

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

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

Fonte: Elaboração do autor.

A motivação para organização do trabalho apresentou média baixa ($M = 2,667$; $DP = 0,736$), enquanto a motivação para realização e poder apresentou média ao nível elevado ($M = 3,853$; $DP = 0,741$).

Hipóteses 1 e 2

Os testes da hipótese 1 (“A idade está positivamente relacionada com a motivação no trabalho”) e hipótese 2 (“O tempo de serviço está positivamente relacionado com a motivação no trabalho”) foram conduzidas por regressão múltipla. As análises foram realizadas utilizando-se o método de entrada (Field, 2020) e *bootstrapping* dos dados (5000 reamostragens; 95% IC BCa), ocorrendo a interpretação da análise de significância pelos intervalos de confiança.

Considerando a variável organização e trabalho como dependente, o teste de hipótese rejeitou a hipótese 1 ($p = 0,061$, 95% IC [-0,001 – 0,048]). Ou seja, para essa amostra, não há relação estatisticamente significativa entre idade e a variável organização e trabalho.

Os resultados foram estatisticamente significativos para tempo de serviço [$F(2,168) = 6,042$, $\beta = -0,431$, $p = 0,003$, 95% IC [-0,059 – -0,013]; $R^2_{\text{ajustado}} = 0,056$; Durbin Watson = 1,975; VIF = 3,175]. O tempo de serviço possui relação negativa e significativa com a motivação para organização do trabalho, indicando menores níveis de motivação entre servidores mais antigos, contrariando a hipótese 2 para essa amostra.

Conforme discutido na revisão de literatura apresentada, esse padrão pode decorrer de fatores como burocracia, falta de reconhecimento e estagnação na carreira (Bergue, 2019; Takahashi et al., 2015). Ademais, alguns autores asseveram que a motivação no setor público depende de fatores internos e externos, incluindo missão institucional, reconhecimento e oportunidades de crescimento (Perry & Wise, 1990). Quando há limitações estruturais e poucas perspectivas de progressão, a motivação tende a cair ao longo do tempo (Lima et al., 2014), especialmente na segurança pública, onde a falta de ascensão pode gerar frustração e afetar a qualidade dos serviços (Fontenele, 2019).

Diante disso, os resultados para essa amostra podem indicar a necessidade de políticas que valorizem e retenham servidores, como reconhecimento institucional, programas de desenvolvimento e revisões na progressão de carreira, a fim de fortalecer o engajamento no contexto organizacional pesquisado (Klein & Mascarenhas, 2016).

Considerando a variável realização e poder como dependente, o teste de hipótese não apresentou resultados estatisticamente significativos [$F(2,168) = 3,039$, $p = 0,051$; $R^2_{\text{ajustado}} = 0,023$; Durbin Watson = 1,856; VIF = 3,175]. Ou seja, rejeitou-se tanto a hipótese 1 ($p = 0,094$, 95% IC [-0,006 – 0,056]), quanto a hipótese 2 ($p = 0,158$, 95% IC [-0,051 – 0,011]).

Isso indica que tais características individuais não explicam o desejo de realização ou

influência na organização. Esses dados estão alinhados com a literatura examinada, em que os autores salientam que a dimensão realização e poder está mais ligada a fatores internos, como aspirações pessoais e satisfação com desafios (Perry & Wise, 1990), além de elementos como autonomia e crescimento profissional (Herzberg, 1959), do que a variáveis demográficas.

No contexto da segurança pública, estudos destacam que a motivação para ascensão depende da estrutura de incentivos, especialmente promoções e reconhecimento do desempenho (Moore et al., 2017). A ausência de relação com o tempo de serviço pode refletir a rigidez hierárquica característica da área de segurança pública, que tende a limitar a progressão funcional (Lima et al., 2014). Além disso, fatores como percepção de justiça organizacional e disponibilidade de treinamentos parecem exercer influência mais significativa sobre a motivação voltada à realização e ao poder (Fontenele, 2019).

A relação da variável organização e trabalho sendo inversamente proporcional ao tempo de serviço demonstra, para essa amostra, que profissionais mais jovens possuem maior motivação no trabalho. Pode ser que políticas que promovam reconhecimento, desenvolvimento profissional e critérios claros de promoção atenuem essa relação. Iniciativas como capacitação contínua e incentivo à liderança podem fortalecer a motivação no trabalho e contribuir para a melhoria do desempenho institucional (Klein & Mascarenhas, 2016).

Hipóteses 3 e 4

Foi utilizada a Análise de Variância Fatorial (Anova Fatorial) para realizar os testes das hipóteses 3 (Há diferença na motivação no trabalho entre servidores do sexo masculino e feminino) e 4 (Há diferença na motivação no trabalho entre servidores da carreira da polícia civil e da carreira de delegado de polícia) do estudo. A Tabela 7 demonstra os resultados obtidos.

Tabela 7. ANOVA Fatorial de Motivação para organização e trabalho

Casos	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado médio	F	p	η^2
SEXO	0.141	1	0.141	0.272	0.603	0.002
CARREIRA	1.633	1	1.633	3.144	0.078	0.018
SEXO*CARREIRA	0.837	1	0.837	1.611	0.206	0.009

Fonte: Elaboração do autor.

Nota: Tipo III Soma dos Quadrados.

Os resultados da ANOVA Fatorial não demonstraram que houve um efeito estatisticamente significativo para sexo ($p = 0,603$), carreira ($p = 0,078$) ou para a interação entre

as variáveis ($p = 0,206$), rejeitando a hipótese 3. Adicionalmente, foi possível observar que os tamanhos de efeito são pequenos (menores que 0,5).

A medida de motivação para organização do trabalho não apresentou normalidade dos dados. O Teste de Levene demonstrou que os grupos apresentavam homogeneidade das variâncias (Levene (3,167) = 0,110, $p = 0,954$). Desta forma, as análises *post hoc* consideraram a correção de Bonferroni. A Tabela 8 demonstra os resultados para a comparação entre sexo e carreira.

Tabela 8. Comparações no Teste Post Hoc para sexo * carreira.

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

Fonte: Elaboração do autor.

Os resultados mostram que delegados do sexo masculino apresentam maior motivação para organização do trabalho que policiais civis do mesmo sexo ($\Delta M = 0,611$; $d = -0,847$; $p_{bonf} = 0,026$). Devido ao tamanho desigual dos grupos, utilizou-se o teste de Games-Howell, que também indicou diferença significativa entre as carreiras ($\Delta M = 0,471$; $p_{tukey} = 0,024$), com delegados ($M = 3,086$; $DP = 0,781$) demonstrando maior motivação que policiais civis ($M = 2,618$; $DP = 0,717$). Delegados do sexo masculino relataram percepções mais positivas sobre condições de trabalho, realização profissional, remuneração, feedback, participação nas decisões, cooperação e desenvolvimento de objetivos.

Embora a ANOVA fatorial não tenha identificado diferenças significativas por sexo ou carreira, os testes *post hoc* indicaram maior motivação entre delegados, especialmente entre homens. Em consonância com esses achados, a literatura destaca que fatores como autonomia,

poder de decisão e reconhecimento influenciam a motivação organizacional (Perry & Wise, 1990), o que contribui para interpretar os resultados apresentados, considerando que delegados ocupam posições com maior autoridade, além de disporem de mais oportunidades de ascensão e remuneração diferenciada (Marinho, 2023). Isso se alinha à Teoria da Autodeterminação, segundo a qual funções com maior autonomia favorecem motivação intrínseca (Ryan & Deci, 2000).

A ausência de diferenças por sexo sugere percepção semelhante entre homens e mulheres, embora estudos indiquem que ambientes hierárquicos podem trazer desafios adicionais às mulheres, afetando sua motivação a longo prazo (Eagly & Karau, 2002; Silva & Lima, 2020).

A Tabela 9 sistematiza os resultados da Anova Fatorial em relação a realização e poder.

Tabela 9. ANOVA Fatorial de Motivação para realização e poder

Casos	Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	p	η^2
SEXO	0.206	1	0.206	0.390	0.533	0.002
CARREIRA	0.905	1	0.905	1.711	0.193	0.010
SEXO*CARREIRA	0.056	1	0.056	0.106	0.745	6.277×10 ⁻⁴

Fonte: Elaboração do autor.

Nota: Tipo III Soma dos Quadrados.

A ANOVA Fatorial não identificou efeitos estatisticamente significativos de sexo ($p = 0,533$), carreira ($p = 0,193$) ou interação entre essas variáveis ($p = 0,745$) sobre a motivação para realização e poder, e os tamanhos de efeito foram pequenos. Os testes *post hoc* também não apontaram diferenças entre grupos, indicando que servidores da PCDF vivenciam essa motivação de forma semelhante, independentemente de sexo ou carreira, rejeitando a hipótese 3 e 4.

Segundo a Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland, 1961), a motivação para realização e poder decorre de necessidades pessoais, o que explica padrões semelhantes entre diferentes grupos profissionais (Robbins & Judge, 2019). A ausência de diferenças entre delegados e policiais civis contrasta com os achados para motivação relacionada a dimensão organização do trabalho, sugerindo que fatores estruturais podem influenciar rotinas e condições de trabalho, mas não necessariamente aspirações por conquista e influência (Bergue, 2019; Klein & Mascarenhas, 2016). Estudos como Ferreira et al. (2006) reforçam essa interpretação ao apontar que essa dimensão da motivação está mais ligada a valores individuais do que à estrutura organizacional.

A perspectiva da *Public Service Motivation* (Perry & Wise, 1990) também sustenta que servidores são movidos por propósitos intrínsecos, o que pode transcender diferenças de gênero

e hierarquia. No contexto policial, isso se confirma com achados de Souza e Santos (2021), que associam a motivação para realização ao sentido de missão, não ao cargo.

Em termos práticos, os resultados indicam que políticas de desenvolvimento e reconhecimento podem ser aplicadas de forma uniforme entre carreiras, pois as necessidades de realização e poder parecem distribuídas de maneira homogênea (Trierweiler et al., 2020). Ainda assim, diferenças individuais dentro dos grupos devem ser consideradas (Fontenele, 2019), e programas de liderança e desenvolvimento profissional podem fortalecer essa motivação tanto entre delegados quanto entre policiais civis (Santos & Gomes, 2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa analisou os níveis de motivação no trabalho entre servidores da Polícia Civil do Distrito Federal, considerando cargos e carreiras, interpretando os resultados à luz das principais teorias motivacionais. A relação negativa entre tempo de serviço e motivação para organização do trabalho converge com a Teoria dos Dois Fatores (Herzberg, 1959), indicando redução de fatores motivacionais ao longo da trajetória profissional, e com a Teoria ERC (Alderfer, 1972), sugerindo frustração das necessidades de crescimento.

A maior motivação entre delegados do sexo masculino pode ser explicada pela Teoria da Expectativa (Vroom, 1964), já que esses ocupam cargos com maior autonomia e instrumentalidade percebida, além de dialogar com a Teoria da Equidade (Adams, 1963), devido às diferenças entre esforço e recompensas quando comparados aos policiais civis. Já a ausência de diferenças na motivação para realização e poder entre cargos e gêneros reforça a Teoria das Necessidades Adquiridas (McClelland, 1961), segundo a qual essas necessidades são distribuídas independentemente da hierarquia.

Os achados também se alinham à *Public Service Motivation* (Perry & Wise, 1990), destacada pela alta média na dimensão realização e poder ($M = 3,853$), refletindo valores intrínsecos relacionados à missão institucional. A Teoria da Definição de Metas (Locke, 1968) sugere ainda que metas mais específicas e desafiadoras podem elevar a motivação de servidores mais antigos.

Abordagens contemporâneas de carreira, como a carreira proteana (Hall, 1996) e sem fronteiras (Defillippi & Arthur, 1994), apontam caminhos para reduzir assimetrias motivacionais, com sistemas de carreira mais integrados e flexíveis. Assim, há indícios no estudo que reforçam

a importância de ajustes referentes à organização e trabalho, fator motivacional com média baixa ($M = 2,667$; $DP = 0,736$). Esse fator trata de questões sobre condições de trabalho, função desempenhada na organização, remuneração, cooperação entre colegas e participação no processo de tomada de decisão. Especificamente o item ORGT08 (Sinto-me satisfeito com a atual estrutura de carreiras da minha organização – PCDF) apresentou a segunda menor média do fator ($M = 1,861$; $DP = 1,168$) dialoga com achados do FBSP (2014; 2021), que apontam insatisfação com a estrutura de carreira. Esse alinhamento é corroborado pelos dados desta pesquisa, segundo os quais 79% dos participantes consideram inadequado o atual sistema de carreira da PCDF.

Esse resultado converge diretamente com os estudos nacionais do Fórum Brasileiro de Segurança Pública, especialmente o de 2014 e o de 2020/2021, nos quais 86% dos policiais brasileiros manifestaram apoio ao modelo de carreira única, reforçando que a percepção de inadequação da estrutura de carreira na PCDF não é um fenômeno isolado, mas parte de uma tendência nacional amplamente documentada. Entende-se que novos estudos devam investigar modelos de carreira única e o impacto na motivação dos servidores públicos, no geral.

Não obstante, os resultados aqui discutidos não podem ser generalizados para outros ambientes organizacionais. Por outro lado, os achados geram novas questões relevantes para pesquisas futuras, como os impactos na motivação dos servidores a partir das mudanças previdenciárias, na permanência de servidores experientes e a possível formação de “burocratas proteanos” (Hall, 1996). Destacam-se ainda, esforços de pesquisa voltados para examinar a efetividade da proposta de carreira única no que tange a motivação dos servidores da PCDF e seus potenciais reflexos na permanência de servidores mais jovens, na redução da rotatividade e no fortalecimento institucional.

Essas questões delineiam uma agenda de pesquisa voltada a compreender as decisões de permanência na carreira policial e os efeitos de políticas públicas e estratégias institucionais sobre a manutenção de uma força de trabalho qualificada e motivada na PCDF.

REFERÊNCIAS

ASPAROUHOV, T., & Muthén, B. (2010). **Simple second order chi-square correction**. In **Mplus technical appendix** (pp. 1–8).

BERGUE, S. T. (2019). **Gestão de pessoas no setor público: Temas contemporâneos** (2ª ed.). FGV Editora.

Bergue, S. T. (2019). **Gestão de pessoas: Liderança e competências para o setor público**.

Enap.

BERLATO, H., et al. (2019). Motivação e desempenho no setor público: Um estudo sobre a administração pública brasileira. **Revista de Administração Pública**, **53**(1), 145–166.

BROWN, T. A. (2015). **Confirmatory factor analysis for applied research** (2nd ed.). The Guilford Press.

EAGLY, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, **109**(3), 573–598.

FERREIRA, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (Multi-Moti). **Comportamento Organizacional e Gestão**, **12**(2), 187–198.

FERREIRA, A. I., et al. (2006). Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (Multi-Moti). **Comportamento Organizacional e Gestão**, **12**(2), 187–198. <http://hdl.handle.net/10400.12/4992>

FIELD, A. (2020). **Descobrendo a estatística usando o SPSS** (5ª ed.). Penso.

FLICK, U. (2012). **Introdução à metodologia de pesquisa: Um guia para iniciantes**. Penso.

FONTENELE, J. N. F. (2019). Motivação no setor público como ferramenta estratégica de gestão: Desafios e reflexões. **Revista Gestão & Políticas Públicas**, **9**(2).

HAIR, J. F., et al. (2010). **Multivariate data analysis**. Pearson Prentice Hall.

HERZBERG, F. (1959). **The motivation to work**. Wiley.

KENNY, D. A., Kaniskan, B., & McCoach, D. B. (2014). The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. **Sociological Methods & Research**, **44**(3), 486–507. <https://doi.org/10.1177/0049124114543236>

KLEIN, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: O caso da carreira de especialistas em políticas públicas e gestão governamental. **Revista de Administração Pública**, **50**, 17–39.

KLINE, R. B. (2016). **Principles and practices of structural equation modeling** (4th ed.). The Guilford Press.

MARINHO, P. S. R. P. (2023). A possibilidade de implementação da carreira única na PCDF: Uma análise sob a perspectiva do utilitarismo e do rawlsianismo. **Revista Contemporânea**.

MCCLELLAND, D. C. (1961). **The achieving society**. Van Nostrand.

MOORE, M. H., et al. (2017). **Recognizing value in policing: The challenge of measuring police performance**. Harvard University Press.

MYUNG, I. J. (2003). Tutorial on maximum likelihood estimation. **Journal of Mathematical**

Psychology, **47**(1), 90–100.

PERRY, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. **Public Administration Review**, **50**(3), 367–373.

REVELLE, W., & Zinbarg, R. E. (2009). Coefficients alpha, beta, omega, and the glb: Comments on Sijtsma. **Psychometrika**, **74**(1), 145–154.

ROBBINS, S. P., & Judge, T. A. (2019). **Comportamento organizacional** (18^a ed.). Pearson.

RYAN, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, **55**(1), 68–78.

SANTOS, A. P., & Gomes, A. O. (2021). Desempenho de organizações policiais: Revisão sistemática da literatura. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, **15**(1), 164–183.

SHI, D., Maydeu-Olivares, A., & Rosseel, Y. (2020). Assessing fit in ordinal factor analysis models: SRMR vs. RMSEA. **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, **27**(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/10705511.2019.1611434>

SILVA, P. L., & Lima, M. C. (2020). Desafios da mulher na polícia: Uma análise sobre barreiras institucionais. **Revista Brasileira de Estudos de Segurança Pública**, **9**(2), 89–107.

SOUZA, G. E., & Santos, T. F. (2021). Motivação no trabalho policial: Desafios e perspectivas. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, **15**(2), 112–131.

TABACHNICK, B. G., & Fidell, L. S. (2012). **Using multivariate statistics** (6th ed.). Pearson.

TAKAHASHI, A. R. W., Lemos, A. H. C., & Silva, M. T. (2015). Gestão de pessoas no setor público: Desafios e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, **49**(1), 23–46.

TRIERWEILLER, A. C., Silva, R. L., & Oliveira, D. A. (2020). Motivação e metas organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, **24**(4), 512–530.