REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

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

REWARD AND MOTIVATION SYSTEMS IN THE COURT OF JUSTIÇA OF GOIÁS: LIMITS OF INSTITUTIONAL VALORIZATION PRACTICES

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

Daniela Flavia Garcia Dourado
Mestranda, UniAlfa, Brasil

Hérica Landi de Brito
Doutora, UniAlfa, Brasil

Resumo

A valorização dos servidores públicos constitui elemento estratégico para a melhoria do desempenho institucional, especialmente em organizações complexas como o Poder Judiciário. Este estudo objetivou compreender os efeitos dos sistemas de recompensas sobre a motivação e a satisfação dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). Desenvolveu-se pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, mediante levantamento do tipo survey, utilizando instrumento validado por Santos (2020) e adaptado ao contexto institucional investigado. O questionário contemplou dimensões relacionadas à transparência, justiça e controlabilidade dos sistemas de recompensas, além de indicadores de motivação extrínseca, motivação intrínseca e satisfação no trabalho. Os resultados evidenciaram percepção heterogênea dos servidores quanto aos mecanismos de valorização institucional. Observou-se maior clareza acerca da remuneração vigente e baixos níveis de compreensão relativos aos critérios de progressão funcional. A dimensão controlabilidade apresentou os menores escores, indicando reduzida percepção de influência individual sobre as recompensas recebidas. Verificou-se ainda que a motivação intrínseca permaneceu elevada, sustentada pelo significado atribuído ao trabalho, responsabilidade profissional e compromisso institucional. Em contrapartida, a satisfação relacionada às oportunidades de ascensão profissional apresentou níveis reduzidos. A análise correlacional revelou associação positiva entre percepção de justiça nas promoções e motivação extrínseca. Conclui-se que os sistemas de recompensas do TJGO exercem influência limitada sobre a motivação extrínseca e sobre a satisfação associada à carreira, enquanto a motivação intrínseca permanece menos dependente das práticas formais de valorização institucional.

Palavras-chave: Sistema de recompensas; Motivação; Satisfação no trabalho; Serviço público; TJGO.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

Abstract

The valorization of public servants constitutes a strategic element for the improvement of institutional performance, especially in complex organizations such as the Judiciary. This study aims to understand the effects of two reward systems on the motivation and satisfaction of servers of the Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO). A descriptive research is developed, with a quantitative approach, through a survey-type survey, using an instrument validated by Santos (2020) and adapted to the institutional context investigated. The questionnaire includes dimensions related to transparency, fairness and controllability of reward systems, in addition to indicators of extrinsic motivation, intrinsic motivation and work satisfaction. The results demonstrate the heterogeneous perception of servers regarding the mechanisms of institutional valorization. Observe greater clarity regarding current remuneration and lower levels of understanding relative to functional progress criteria. The controllability dimension presents lower scores, indicating reduced perception of individual influence on the rewards received. It is also verified that intrinsic motivation remains high, supported by the meaning attributed to the work, professional responsibility and institutional commitment. On the other hand, satisfaction related to professional advancement opportunities is presented at reduced levels. A correlational analysis revealed a positive association between the perception of justiça nas promoções and extrinsic motivation. It is concluded that the TJGO reward systems exert limited influence on extrinsic motivation and on career satisfaction, while intrinsic motivation remains less dependent on the formal practices of institutional valorization.

Keywords: Reward system; Motivation; Satisfaction without work; Public service; TJGO.

Resumen

La valorización de los servidores públicos constituye un elemento estratégico para la mejora del desempeño institucional, especialmente en organizaciones complejas como el Poder Judicial. Este estudio tiene como objetivo comprender los efectos de los sistemas de recompensas sobre la motivación y la satisfacción de los servidores del Tribunal de Justicia del Estado de Goiás (TJGO). Desenvolveu-se pesquisa descritiva, de abordaje cuantitativo, mediante levantamiento de tipo encuesta, utilizando instrumento validado por Santos (2020) e adaptado al contexto de investigación institucional. El cuestionario contempla dimensiones relacionadas con la transparencia, la justicia y la controlabilidad de dos sistemas de recompensas, además de los indicadores de motivación extrínseca, motivación intrínseca y satisfacción en el trabajo. Los resultados evidencian la percepción heterogénea de los servidores en cuanto a los mecanismos de valorización institucional. Observou-se maior clareza acerca de la remuneração vigente y bajos niveles de comprensión relativos a los criterios de progreso funcional. La dimensión de control presenta puntuaciones menores, lo que indica una reducción de la percepción de influencia individual sobre las recompensas recibidas. Verificou-se ainda que a motivação intrínseca permanece elevada, sustentada por el significado atribuído al trabajo, responsabilidade profissional e compromiso institucional. En contrapartida, una satisfacción relacionada con las oportunidades de ascenso profesional presenta niveles reducidos. Un análisis correlacional revela la asociación positiva entre la percepción de justicia de las promociones y la motivación extrínseca. Concluyendo que los sistemas de recompensas de TJGO ejercen una influencia limitada sobre la motivación extrínseca y sobre la satisfacción asociada a la carrera, mientras que la motivación intrínseca permanece menos dependiente de las prácticas formais de valorización institucional.

Palavras-chave: Sistema de recompensas; Motivación; Satisfação no trabalho; Servicio público; TJGO.

1. Introdução

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

A valorização dos servidores públicos consolidou-se como um dos elementos centrais para a modernização da administração pública contemporânea, sobretudo em instituições caracterizadas por elevada complexidade organizacional, como o Poder Judiciário. Nesse contexto, os sistemas de recompensas assumem papel estratégico, uma vez que influenciam a motivação, a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores, repercutindo diretamente na qualidade da prestação jurisdicional (Cazarotti, 2025; Teixeira Filho et al., 2023). As recentes transformações na gestão pública, orientadas pela busca por eficiência, transparência e resultados, reforçam a necessidade de compreender de que forma as políticas institucionais de valorização impactam o comportamento dos servidores e contribuem para o fortalecimento institucional.

No âmbito do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás (TJGO), diversas iniciativas voltadas à valorização funcional foram implementadas nas últimas décadas, incluindo programas permanentes de capacitação, incentivos educacionais e políticas de desenvolvimento profissional. Todavia, permanece relevante investigar como essas práticas são percebidas pelos servidores e quais efeitos exercem sobre sua motivação e satisfação no trabalho, especialmente diante das elevadas exigências por produtividade, inovação e qualidade dos serviços prestados à sociedade (Santos Junior, 2024).

Embora a literatura apresente contribuições relevantes acerca da motivação no serviço público e dos sistemas de recompensas, observa-se predominância de estudos voltados à produtividade, eficiência institucional e condições de trabalho. Portanto, poucas investigações analisam de forma integrada as políticas de compensação, progressão funcional e reconhecimento no contexto do Poder Judiciário, evidenciando uma lacuna científica quanto à compreensão dos efeitos dos sistemas de recompensas como modelo organizacional completo nesse setor.

Diante desse cenário, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: quais os efeitos dos sistemas de recompensas da atual política de valorização sobre a motivação e a satisfação dos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás?

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

A relevância deste estudo reside na possibilidade de subsidiar o aprimoramento das políticas de gestão de pessoas no TJGO, fornecendo evidências empíricas acerca da percepção dos servidores sobre transparência, justiça e controlabilidade dos mecanismos de valorização institucional. Ademais, a investigação contribui para o avanço das discussões científicas sobre motivação e recompensas no setor público, particularmente no Poder Judiciário, área ainda caracterizada por reduzido número de estudos integrados sobre a temática.

Assim, o presente estudo tem como objetivo compreender os efeitos do sistema de recompensas sobre a motivação e a satisfação dos servidores do TJGO. Especificamente, busca: a) identificar a percepção dos servidores acerca das recompensas financeiras e não financeiras e seus efeitos na motivação extrínseca; b) avaliar a influência dessas recompensas sobre a motivação intrínseca; e c) analisar a percepção dos servidores quanto aos efeitos dos sistemas de recompensas na satisfação no trabalho.

2. Revisão da Literatura

2.1 Sistemas de recompensas nas organizações

Os sistemas de recompensas constituem instrumentos centrais da gestão estratégica de pessoas, uma vez que estabelecem relações entre desempenho individual e objetivos organizacionais (Milkovich; Newman; Gerhart, 2019).

Conforme Camara (2016), um sistema de recompensas eficaz articula mecanismos de reconhecimento capazes de alinhar os interesses dos trabalhadores à missão institucional, fortalecendo a motivação e o comprometimento organizacional. No contexto do setor público, essa discussão adquire maior relevância devido às restrições legais e orçamentárias que limitam a utilização de incentivos exclusivamente financeiros.

As recompensas podem ser classificadas em financeiras e não financeiras. As recompensas financeiras compreendem salários, gratificações, adicionais,

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

planos de carreira e incentivos monetários. As não financeiras incluem reconhecimento institucional, autonomia, feedback, oportunidades de capacitação, crescimento profissional e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Camara, 2016; Milkovich; Newman; Gerhart, 2019).

Portanto, a eficácia dos sistemas de recompensas depende da integração equilibrada entre esses dois tipos de incentivos.

As teorias clássicas da motivação oferecem importantes fundamentos para compreender essa dinâmica, Maslow (1954) argumenta que os indivíduos buscam satisfazer necessidades hierarquicamente organizadas, enquanto Herzberg (1959) distingue fatores higiênicos, associados à prevenção da insatisfação, e fatores motivacionais, relacionados ao reconhecimento, crescimento e realização profissional. Dessa forma, a motivação no ambiente organizacional resulta da combinação entre condições estruturais adequadas e experiências de trabalho dotadas de significado.

A efetividade dos sistemas de recompensas depende de características como equidade, competitividade, transparência, instrumentalidade e alinhamento estratégico (Armstrong, 2007; Lawler, 1990; Vroom, 1964). A percepção de justiça organizacional, especialmente nas dimensões distributiva, procedimental e interacional, influencia diretamente os níveis de motivação e satisfação dos trabalhadores (Colquitt et al., 2013).

Ademais, sistemas transparentes e percebidos como justos fortalecem o comprometimento organizacional e a confiança institucional (Rodrigues; Reis Neto, 2014).

No serviço público, autores como Ferreira, Baidya e Freitas (2018) e Pacheco (2022) destacam que mecanismos não monetários, tais como reconhecimento simbólico, oportunidades de desenvolvimento, autonomia e valorização profissional, exercem efeitos duradouros sobre a motivação e o comprometimento dos servidores. Nesse sentido, o conceito de salário emocional emerge como importante estratégia de valorização, especialmente em contextos marcados por limitações remuneratórias (Andrade; Gonçalves, 2021).

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

2.2 Motivação no trabalho e satisfação profissional

A motivação no trabalho constitui elemento essencial para o desempenho organizacional e para o bem-estar dos trabalhadores, conforme Campos e Cavazotte (2023) afirmam que a motivação resulta da interação entre características individuais e condições contextuais, respondendo não apenas a incentivos financeiros, mas também a estímulos qualitativos relacionados ao ambiente de trabalho.

A literatura distingue duas dimensões fundamentais da motivação: extrínseca e intrínseca, assim a motivação extrínseca refere-se ao engajamento orientado por recompensas externas, tais como remuneração, promoções, estabilidade, benefícios e reconhecimento formal (Deci; Ryan, 2000).

A Teoria da Expectativa, proposta por Vroom (1964), sustenta que a motivação decorre da crença de que o esforço produzirá desempenho e que este resultará em recompensas valorizadas pelo indivíduo. De forma complementar, Herzberg (1968) argumenta que recompensas materiais são necessárias para evitar a insatisfação, embora não assegurem motivação duradoura.

Por sua vez, a motivação intrínseca refere-se à realização das atividades em razão do interesse, do prazer e do significado atribuídos ao próprio trabalho (Deci; Ryan, 1985).

A Teoria da Autodeterminação estabelece que autonomia, competência e relacionamento constituem necessidades psicológicas básicas para o desenvolvimento da motivação intrínseca. Ambientes organizacionais que favorecem participação, feedback construtivo, desenvolvimento profissional e vínculos sociais saudáveis tendem a promover níveis mais elevados de engajamento, satisfação e bem-estar (Gagné; Deci, 2005; Olafsen et al., 2015).

No setor público, Perry e Wise (1990) acrescentam que muitos servidores encontram motivação no compromisso com o interesse coletivo e com valores associados ao serviço público. A Public Service Motivation (PSM) destaca que

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

aspectos como ética, justiça social e contribuição para o bem comum constituem importantes fontes de engajamento, sobretudo em contextos nos quais incentivos financeiros são limitados.

A satisfação no trabalho, por sua vez, configura importante indicador de bem-estar organizacional, relacionando-se positivamente ao desempenho, à permanência na instituição, ao clima organizacional e à saúde ocupacional. Estudos indicam que a satisfação não decorre exclusivamente da remuneração, mas também da percepção de reconhecimento, autonomia, desenvolvimento profissional, qualidade das relações interpessoais e significado atribuído às atividades desempenhadas (Campos; Cavazotte, 2023; Camões et al., 2023).

Assim, políticas institucionais de valorização que integrem recompensas financeiras e não financeiras tendem a fortalecer simultaneamente motivação, satisfação e comprometimento organizacional.

3. Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa, desenvolvida por meio da estratégia survey.

A pesquisa descritiva busca identificar, registrar e analisar fenômenos, características e relações existentes em determinado contexto, possibilitando compreender a percepção dos participantes acerca do objeto investigado (Gil, 2019). A opção pela abordagem quantitativa fundamenta-se na necessidade de mensurar percepções relacionadas aos sistemas de recompensas, à motivação e à satisfação no trabalho, permitindo o tratamento estatístico dos dados obtidos.

Quanto aos procedimentos técnicos, a investigação foi desenvolvida em duas etapas complementares e inicialmente, realizou-se pesquisa bibliográfica com o propósito de fundamentar teoricamente o estudo. Nessa etapa, foram consultados livros, artigos científicos, dissertações, teses e documentos institucionais relacionados aos temas sistemas de recompensas, motivação, satisfação no trabalho e políticas de valorização no serviço público. O levantamento

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

bibliográfico possibilitou a construção do referencial teórico e subsidiou a interpretação dos resultados empíricos.

A segunda etapa correspondeu à pesquisa de campo, realizada no âmbito do TJGO, assim o estudo teve como participantes servidores lotados em unidades administrativas e judiciais da instituição, selecionados por conveniência. A escolha desse procedimento justifica-se pela acessibilidade aos participantes e pela possibilidade de obter informações diretamente dos sujeitos envolvidos no contexto investigado. A amostra prevista compreendeu aproximadamente 64 servidores, número considerado adequado para os objetivos propostos pela pesquisa.

Para a coleta de dados, utilizou-se questionário estruturado adaptado do instrumento validado por Santos (2020), composto por questões sociodemográficas e itens relacionados às dimensões analisadas no estudo. O instrumento contemplou variáveis independentes associadas aos sistemas de recompensas, especificamente transparência, justiça e controlabilidade, bem como variáveis dependentes relacionadas à motivação extrínseca, motivação intrínseca e satisfação no trabalho. A utilização de instrumento previamente validado contribuiu para assegurar confiabilidade e consistência às informações coletadas.

A coleta de dados ocorreu mediante aplicação de formulário eletrônico disponibilizado aos participantes e todos os respondentes foram previamente informados acerca dos objetivos da pesquisa, do caráter voluntário da participação e da garantia de anonimato e confidencialidade das informações fornecidas.

Os dados obtidos foram submetidos à análise estatística descritiva, utilizando-se medidas de tendência central e dispersão, com o objetivo de identificar padrões de percepção dos participantes em relação aos construtos investigados. Adicionalmente, foram realizadas análises correlacionais entre as variáveis, permitindo verificar associações entre os sistemas de recompensas e os níveis de motivação e satisfação no trabalho. O tratamento estatístico foi realizado com auxílio de softwares específicos, garantindo rigor metodológico e confiabilidade aos resultados apresentados.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

No que se refere aos aspectos éticos, a pesquisa observou os princípios estabelecidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), aplicável às pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Foram assegurados aos participantes o anonimato, a confidencialidade das informações e a utilização exclusiva dos dados para fins acadêmicos. A participação ocorreu mediante aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), formalizado eletronicamente antes do preenchimento do questionário.

4. Resultados e Discussão

4.1 Perfil sociodemográfico

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

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

Tabela 1 - Perfil sociodemográfico

Entrevistado	Descrição	N (quantidade de pessoas)	Porcentagem
Gênero	Feminino	50	78,13 %
	Masculino	14	21,88 %
Idade	18 a 29 anos	1	1,56 %
	30 a 39 anos	21	32,81 %
	40 a 49 anos	26	40,63 %
	50 a 59 anos	15	23,44 %
	60 a 69 anos	1	1,56 %
Cargo/Função	Analista (Judiciário/Administrativo) - Atividade Interna	32	50,00%
	Analista (Judiciário/Administrativo) -	27	42,19 %

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

	Outro	3	4,69 %
	Cargo em Comissão - Assessoramento de Magistrados	2	3,13 %
	Analista (Judiciário) - Atividade Externa (Oficial de Justiça)	0	0,00%
Tempo de serviço no órgão	Mais de 3 Até 10 Anos	20	31,25%
	Mais de 10 Até 15 Anos	14	21,88%
	Mais de 15 Anos	30	46,88%
Qual seu vínculo funcional?	Efetivo / Estatutário / Concursado	59	92,19 %
	Comissionado	3	4,69%
	Outros (Cedido e AJAA)	2	3,12%

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A composição da amostra evidencia predominância de servidoras do gênero feminino, com trajetória profissional consolidada no TJGO e forte concentração em cargos de natureza analítica. Observa-se que a maior parte dos participantes possui mais de dez anos de vínculo institucional, o que indica inserção prolongada na estrutura organizacional e familiaridade com suas práticas administrativas.

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

4.2 Percepção dos servidores sobre os sistemas de recompensas e seus efeitos na motivação

O constructo da Transparência (Tabela 2) buscou avaliar o grau de clareza das regras e critérios adotados pela organização para a concessão de recompensas e progressões (Santos, 2020). A análise das medidas de tendência

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

central revela um cenário de contrastes na percepção dos servidores do TJGO. O ponto mais forte da transparência: A variável V1 (Para mim é muito clara a forma como minha remuneração é definida) obteve a maior média do bloco (4,06), possuindo mediana 4 e moda 5. Esse resultado evidencia que os servidores compreendem satisfatoriamente a composição de seus vencimentos atuais e as regras que regem a remuneração imediata.

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

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

Em suma, os dados indicam que há uma boa compreensão sobre a remuneração estática e imediata (o presente), mas o horizonte de crescimento na carreira (o futuro) carece de maior clareza. Além disso, os servidores demonstram desconfiança ou ceticismo quanto ao real empenho institucional em manter regras de promoção transparentes e acessíveis a todos os colaboradores.

Tabela 2 - Medidas de tendência central do bloco Transparência

Variável	Pergunta	Média	Moda	Mediana
V1	Para mim é muito clara a forma como minha remuneração é definida.	4,06	5	4
V2	Para mim é muito clara a forma como minhas possibilidades de ascensão profissional é definida.	3,23	4	3
V3	Sei claramente quais são as minhas possibilidades de ascensão profissional.	3,34	5	4
V4	Para mim estão claros os critérios para eu obter ascensão profissional para o próximo nível.	3,16	5	3

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

V5	Para mim estão claros os critérios para eu aumentar minha remuneração.	3,44	4	4
V24	Sinto que a instituição considera importante ter um sistema de remuneração bem definido e claro para todos.	2,92	3	3
V25	Sinto que a instituição considera importante ter um programa de ascensão profissional bem definido e claro para todos.	2,59	3	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

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

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

Além disso, conforme Colquitt, Lepine e Wesson (2013), a justiça organizacional depende da clareza procedimental, o que implica não apenas a existência de regras, mas sua compreensão efetiva pelos indivíduos. Nesse caso, os dados indicam que a dimensão procedimental não se encontra plenamente consolidada, sobretudo no que se refere às trajetórias de carreira.

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

Satisfação com o cargo e a remuneração atual: O ponto de maior destaque positivo foi a variável V10 (Meu cargo é compatível com meu desempenho), que

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

obteve a maior média do constructo (3,83), com moda e mediana 4. Logo em seguida, a variável V11 obteve média de 3,73 e moda 5, evidenciando que os servidores consideram sua remuneração boa quando comparada ao mercado externo. Além disso, a maioria sente que a remuneração gera um sentimento de valorização (V8, média 3,56).

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

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

Tabela 3 - Medidas de tendência central do bloco Justiça

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

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A análise da justiça organizacional revela dissociação entre satisfação com a posição atual e avaliação negativa dos processos de ascensão. As variáveis associadas ao cargo e à remuneração apresentam médias superiores, enquanto os

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

itens relacionados à equidade nas promoções registram os menores valores do constructo, com destaque para a percepção de merecimento na ascensão profissional (2,50). Notou-se que os servidores reconhecem compatibilidade entre desempenho e posição atual, porém não identificam correspondência equivalente nos mecanismos de progressão. Essa diferença indica ruptura entre avaliação individual e funcionamento do sistema institucional.

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

4.2.1 Motivação Extrínseca

A dimensão da Motivação Extrínseca (Tabela 4) relacionou-se à expectativa de incentivos materiais e formais (Santos, 2020) e os dados mostram que os estímulos externos funcionam de forma muito pontual.

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

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

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

Os resultados indicam que o que realmente ancora o entusiasmo do servidor é a segurança jurídica e financeira da estabilidade do cargo público, o dinheiro atual motiva de forma mediana, mas o sistema falha em usar a projeção de carreira como uma mola propulsora para o esforço diário.

Tabela 4 - Medidas de tendência central do bloco Motivação Extrínseca

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

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

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

Segundo Deci e Ryan (2000), a motivação extrínseca decorre da relação entre comportamento e recompensas externas, no entanto, Herzberg (1959) distingue fatores higiênicos e motivacionais, indicando que elementos como salário e segurança garantem estabilidade, mas não sustentam engajamento contínuo. Nesse caso, a estabilidade cumpre função central na organização da motivação,

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

enquanto os mecanismos de progressão não produzem efeito equivalente. Esse padrão indica que o sistema de recompensas não estrutura expectativas futuras de forma consistente com o esforço individual.

4.2.2 Motivação Intrínseca

A Motivação Intrínseca (Tabela 5) vinculou-se à realização pessoal, ao senso de competência e ao prazer pela execução da tarefa em si (Santos, 2020), diferente dos blocos focados na instituição, os blocos focados no indivíduo trouxeram médias altíssimas.

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

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

Tabela 5 - Medidas de tendência central do bloco Motivação Intrínseca

Variável	Pergunta	Média	Moda	Mediana
V34	Sinto muita satisfação com o trabalho que faço.	3,97	5	4
V35	Tenho muita responsabilidade com o trabalho que faço.	4,70	5	5
V36	Meu trabalho é merecedor/digno do esforço que faço.	4,61	5	5
V38	Se realmente for necessário, estou preparado(a) para fazer horas extras, mesmo que eu não seja remunerado (a) por isso especificamente.	3,09	5	3
V39	Eu tenho muita satisfação quando estou fora do trabalho que faço.	3,41	4	4
V42	O que eu faço no meu emprego é muito significativo para mim.	4,08	5	4
V44	Eu penso que compreendo o meu trabalho muito bem.	4,38	5	5
V45	Tenho muita liberdade para decidir como executar meu	3,38	3	3.5

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

	trabalho.			
V47	Eu faço bem meu trabalho, em comparação com outros colegas.	4,05	5	4
V48	Meu trabalho faz todo o meu esforço valer a pena.	3,73	4	4
V49	Sinto muito orgulho de minhas habilidades.	4,58	5	5
V50	Eu me sinto realizado com o meu trabalho.	3,98	5	4
V52	A maior satisfação da minha vida vem do meu trabalho.	2,47	1	2
V53	A satisfação vai além das recompensas financeiras e não financeiras.	3,45	5	3.5

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

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

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

O resumo dos construtos evidencia (Tabela 6) um padrão recorrente nas percepções dos servidores do TJGO e os itens mais bem avaliados concentram-se em aspectos relacionados ao trabalho desempenhado, à estabilidade ocupacional e ao ambiente organizacional. Destacam-se a responsabilidade com o trabalho realizado (M=4,70), a satisfação com o ambiente de trabalho (M=4,27), a clareza sobre a remuneração atual (M=4,06) e o entusiasmo com a estabilidade do emprego (M=4,05). Esses resultados sugerem forte comprometimento profissional, elevada valorização da segurança proporcionada pelo serviço público e percepção positiva das condições imediatas de trabalho.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

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

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

Tabela 6 – Resumo dos Itens com Maior e Menor Avaliação em Cada Construto dos Sistemas de Recompensas, Motivação e Satisfação no Trabalho

Construto	Melhor avaliado	Média	Pior avaliado	Média
Transparência	V1 – Para mim é muito clara a forma como minha remuneração é definida.	**4,06**	V25 – Sinto que a instituição considera importante ter um programa de ascensão profissional bem definido e claro para todos.	**2,59**
Justiça	V10 – Meu cargo é compatível com meu desempenho.	**3,83**	V12 – Pessoas que obtiveram ascensão profissional na instituição fizeram por merecer.	**2,50**
Controlabilidade	V14 – Posso influenciar minhas possibilidades totais de ascensão profissional por trabalhar muito.	**2,23**	V13 e V16 – Posso influenciar minha remuneração total por trabalhar muito e Tenho controle total sobre meu sistema de remuneração.	**1,89**
Motivação Extrínseca	V29 – Estou entusiasmado(a) com o grau de segurança (estabilidade) do meu emprego.	**4,05**	V18 – Há possibilidades suficientes de ascensão profissional para me estimular a trabalhar muito.	**2,19**
Motivação Intrínseca	V35 – Tenho muita responsabilidade com o trabalho que faço.	**4,70**	V52 – A maior satisfação da minha vida vem do meu trabalho.	**2,47**

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

Satisfação no Trabalho	V21 – Estou satisfeito(a) com o meu ambiente de trabalho na instituição.	**4,27**	V20 – Estou satisfeito(a) com as possibilidades de ascensão profissional existentes na instituição.	**2,41**

Fonte: Elaborada pela autora (2026).

Os dados da matriz de correlações (Tabela 7) revelam a natureza fragmentada da percepção dos servidores, evidenciando um descompasso entre a segurança do vínculo e as expectativas de crescimento profissional. Observa-se que a clareza sobre a remuneração atual (V1) apresenta uma correlação nula com o estímulo à ascensão profissional (V18; r = -0,007), o que ratifica o diagnóstico de que a transparência sobre os vencimentos imediatos não atua como indutor de esforço para o futuro na carreira.

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

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

Tabela 7 – Matriz de correlação - transparência x motivação extrínseca e satisfação

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

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

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

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

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

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

A análise conjunta das dimensões evidencia que a política de valorização vigente no TJGO apresenta caráter fragmentado, com ênfase em aspectos formais e menor consistência nos mecanismos de progressão e reconhecimento. Esse

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

padrão confirma a pesquisa de Santos Junior (2024) que aponta a ausência de políticas estruturadas e integradas no setor público, com predominância de iniciativas isoladas.

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

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

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

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

No campo científico, o estudo contribui ao evidenciar a necessidade de abordagens integradas sobre sistemas de recompensas no setor público, superando análises fragmentadas. A literatura aponta predominância de estudos

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

sobre motivação ou satisfação de forma isolada, enquanto esta pesquisa articula essas dimensões a partir da percepção dos servidores, respondendo à lacuna identificada no referencial.

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

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

5. Conclusão

O presente estudo analisou os efeitos dos sistemas de recompensas sobre a motivação e a satisfação dos servidores do TJGO, a partir das dimensões transparência, justiça e controlabilidade. Os resultados permitiram compreender que os mecanismos de valorização institucional produzem efeitos distintos sobre as diferentes formas de motivação, revelando limites importantes nas práticas atualmente desenvolvidas pelo Tribunal.

Compreende-se, inicialmente, que os servidores demonstram percepção relativamente favorável em relação à remuneração vigente e ao cargo ocupado. Entretanto, essa percepção não se estende aos processos de progressão funcional.

Observou-se reduzida clareza acerca dos critérios de ascensão profissional, associada à baixa percepção de justiça e meritocracia nas promoções, assim o cenário evidencia fragilidades procedimentais no sistema de recompensas,

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

especialmente no que se refere à inteligibilidade das regras institucionais e à legitimidade dos mecanismos de reconhecimento profissional.

No que se refere à motivação, verificou-se que a dimensão extrínseca apresenta forte associação com a estabilidade funcional e com a remuneração atual, enquanto as oportunidades de crescimento na carreira exercem reduzida capacidade mobilizadora. A baixa avaliação atribuída ao programa de ascensão profissional sugere que os incentivos formais existentes não estabelecem relação consistente entre esforço, desempenho e recompensas futuras, aspecto já discutido por Vroom (1964) e Adams (1965).

Em contrapartida, a motivação intrínseca permaneceu elevada, sustentada pelo significado atribuído ao trabalho, pelo compromisso institucional e pelo senso de responsabilidade profissional. Conforme Deci e Ryan (2000) e Perry e Wise (1990), ambientes organizacionais orientados por propósito, autonomia e contribuição social favorecem níveis mais elevados de engajamento, mesmo em contextos marcados por restrições remuneratórias.

Outro aspecto relevante refere-se à dimensão da controlabilidade, que apresentou os menores escores entre os construtos investigados, notou-se que os participantes não identificam relação clara entre desempenho individual e recompensas institucionais. Esse resultado revela distanciamento entre os princípios contemporâneos da gestão estratégica de pessoas e as experiências efetivamente vivenciadas pelos servidores.

Em organizações públicas complexas, tal dissociação fragiliza processos de reconhecimento e limita a capacidade institucional de utilizar os sistemas de recompensas como instrumentos de fortalecimento do comprometimento organizacional.

Portanto, conclui-se que os sistemas de recompensas do TJGO exercem influência limitada sobre a motivação extrínseca e sobre a satisfação associada à trajetória profissional. Contudo, a permanência de elevados níveis de motivação intrínseca indica a presença de forte identificação dos servidores com a missão institucional e com a relevância social do trabalho jurisdicional.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

Esse achado revela importante potencial organizacional, embora também exponha uma contradição: o comprometimento dos servidores sustenta-se mais em valores individuais e no sentido atribuído ao serviço público do que propriamente nas políticas institucionais de valorização.

Sob a perspectiva prática, os resultados indicam a necessidade de aperfeiçoamento das políticas de gestão de pessoas no âmbito do TJGO, especialmente mediante o fortalecimento da transparência dos critérios de progressão, da comunicação institucional, dos mecanismos de reconhecimento simbólico e da vinculação entre desempenho e oportunidades de desenvolvimento profissional.

Finalmente, esta investigação contribui para ampliar o debate acerca dos sistemas de recompensas no Poder Judiciário, campo ainda caracterizado por reduzido número de estudos empíricos integrados. Novas pesquisas, desenvolvidas em outros tribunais e contemplando abordagens qualitativas ou longitudinais, poderão aprofundar a compreensão das relações entre valorização institucional, motivação e desempenho no serviço público.

Referências

ANDRADE, R. M.; GONÇALVES, R. C. Salário emocional e satisfação no trabalho. **Revista de Administração Pública e Gestão Social,** v. 13, n. 3, p. 1–15, 2021.

ARMSTRONG, M. Employee Reward Management and Practice. 3. ed. London: Kogan Page, 2007.

CAMARA, P. B. **Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos.** Lisboa: RH Editora, 2016.

CAMÕES, M. R. DE S.; GOMES, A. DE O.; RIZARDI, B.; LEMOS, J. Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. **Revista de Administração Pública,** v. 57, n. 4, p. e2023-0061, 2023.

CAMPOS, W. Y. Y. Z.; CAVAZOTTE, F. C. Controle burocrático e suporte organizacional no setor público: efeitos mediados pelo empoderamento psicológico no engajamento. **Revista de Administração Pública**, v. 57, n. 4, p. e2022-0301, 2023.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

CARVALHO, A. P.; SOUSA, M. A. B. Estratégias de valorização do servidor público: um estudo sobre a gestão por competência na Polícia Federal. **Revista Visão: Gestão Organizacional,** Caçador, v. 13, n. 2, p. e3582, 2024.

CAZAROTTI, A. **Administração pública e a sua evolução administrativa no setor público**, 2025.

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

DECI, E.; RYAN, R. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum Press, 1985.

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

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

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior,** v. 26, n. 4, p. 331-362, 2005.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/07/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/yb6x8r07
Pages: 1-26

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

SANTOS JUNIOR, S. D. **A política de valorização dos servidores como estratégia para otimização dos resultados na prestação jurisdicional do TJGO**. Dissertação (Mestrado em Administração). UniAlfa, 2024.

SANTOS, S. V. **Sistemas de Recompensas e seus Efeitos na Motivação e na Satisfação**: Percepções de Colaboradores de uma Instituição Financeira, 2020.

TEIXEIRA FILHO, A. N.; FIGUEIREDO, C. A. C.; SOUSA, F. M. G. S. Salário emocional e motivação no Poder Judiciário brasileiro. **Revista Cidadania e Acesso à Justiça**, v. 9, n. 2, p. 36-48, 2023.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1964.

CC BY