

A Motivação de Serviço Público e a satisfação no trabalho: Pesquisa em uma Universidade Federal

Public Service Motivation and job satisfaction: Research at the Federal University

Kelle dos Santos Carvalho¹

Jefferson Lopes La Falce²

Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães³

Resumo

Desde o advento da Emenda Constitucional 19 tem-se implantado, no país, uma Administração Pública Gerencial, com demanda por pessoal qualificado e com altos níveis de desempenho. Diante disso, entender a motivação e os níveis de satisfação de servidores podem ajudar gestores a gerir, adequadamente, o desempenho de seus subordinados. Este estudo teve como objetivo analisar os níveis de motivação e satisfação no trabalho de servidores público de uma Universidade Federal de Minas Gerais. Foi realizada uma pesquisa descritiva e quantitativa utilizando os modelos de satisfação no trabalho de Siqueira (2008) e de Motivação de Serviço Público de Perry e Wise (1990). Os resultados apontaram níveis medianos de motivação e satisfação no trabalho, o que pode indicar uma necessidade de revisão das políticas de Recursos Humanos da instituição. Verificou-se, ainda, diferença significativa no nível de satisfação e motivação entre docentes e técnicos da organização. A análise das dimensões mostrou-se favorável a um diagnóstico mais detalhado dos dois construtos, visto que os estudos internacionais analisados neste estudo falharam nesse ponto, não mostrando um panorama completo de cada uma das dimensões, sendo essa uma contribuição deste estudo. Ao identificar níveis de motivação e satisfação diferentes, estes resultados podem auxiliar numa melhoria das funções gerenciais e administrativas da instituição, bem como serem replicadas em instituições federais de ensino superior.

Palavras-chave: PSM. Motivação. Satisfação. Universidade Federal. Administração Pública.

Abstract:

Since the advent of Constitutional Amendment 19, a Public Management Administration has been implemented in the country, with this demand for qualified personnel with high levels of performance. Understanding the motivation of employees as well as satisfaction levels can help managers improve performance. This study aimed to analyze the levels of Public Service Motivation (PSM) and job satisfaction in public servants, having as target group the active employees of the Federal University of Minas Gerais. For this, a descriptive and quantitative research was carried out using the job satisfaction models (Siqueira, 2008) and the Public Service Motivation (Perry & Wise, 1990). The results indicate median levels of PSM and job satisfaction, which may indicate a need to review the institution's HR policies. There was a significant difference between teachers and technicians in the organization in relation to motivation and satisfaction. The analysis of the global dimensions is favorable to a more detailed diagnosis of the two constructs, as the international studies in this study failed at this point, not showing a complete overview of each of the dimensions, which is the contribution of this study. By identifying different levels of motivation and satisfaction, these results can help improve the institution's managerial and administrative functions, as well as being replicated in federal higher education institutions.

Keywords: PSM. Motivation. Satisfaction. Universidade Federal. Public Administration.

Manuscript first received/Recebido em: 23/02/2021

Manuscript accepted/Aprovado em: 09/11/2021

¹ Mestre em Administração. Técnico administrativo em Educação na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. E-mail: kellecarvalho@gmail.com.

² Doutor em Administração. Professor na Universidade FUMEC no Programa de Doutorado e Mestrado em Administração (PDMA). Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. E-mail: jefferson.la.falce@gmail.com.

³ Doutora em Administração. Professora no Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET-MG) no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA). Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. E-mail: ludmilavmg@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Na realidade organizacional não se pode descartar a importância da motivação e da satisfação, visto que servem de termômetro dos trabalhadores da organização. Perry e Vandenberg (2008) apontaram que existem várias definições para motivação para o serviço público, mas o foco comum são os motivos e as ações voltados para fazer o bem aos outros e poder influenciar o bem-estar da sociedade. Spector (2010) apontou a satisfação, como o resultado do equilíbrio entre indivíduo e trabalho, sob as perspectivas conjuntas entre ambiente, personalidade e interação, e a satisfação para o trabalho, como uma variável central que demonstra o quanto as pessoas gostam ou não de seu trabalho.

As pesquisas sobre motivação no serviço público (Public Service Motivation – PSM) e Satisfação no Trabalho já datam de pelo menos 30 anos. Entretanto, o entendimento de como as práticas gerenciais influenciam a PSM e a satisfação no trabalho dos funcionários ainda são limitadas e inconclusivas, especialmente porque cada administração pública oferece um cenário único para os estudos (Crucke *et al.*, 2020).

Assim, buscou-se contribuir, a partir do diagnóstico de uma organização pública de ensino superior brasileira, com uma análise dimensão por dimensão, comparando a motivação e a satisfação de docentes e técnicos, conforme sugerido por Duarte *et al.* (2019). Comparação essa escassa nos estudos internacionais que foram utilizados nesse trabalho, acrescentando novos resultados à agenda de pesquisa dos construtos, especialmente quando trabalhados de forma conjunta. Buscou-se ainda, contribuir para a importância das reflexões sobre estes dois construtos na gestão prática de gestão de pessoas, especialmente em uma organização cujo objetivo é a formação de profissionais de diversas áreas do conhecimento.

Foram alvo desta pesquisa, servidores de uma universidade federal localizada em Minas Gerais. Os servidores em atividade nas instituições federais superiores de ensino são a classe numericamente mais representativa do serviço público federal. A Administração Pública Federal brasileira possui um quantitativo de 599.979 servidores públicos civis ativos, e, desse total, 189.3264 estão lotados na área da educação (Brasil, 2020). Assim, a escolha da categoria para a pesquisa leva em consideração o diagnóstico ainda não realizado em pesquisas anteriores, considerando docentes e técnicos, e também a questão da relevância de uma organização pública de ensino superior.

Sob a ótica organizacional, tem-se a expectativa de que os resultados deste estudo possam auxiliar na melhoria das funções gerenciais e administrativas da instituição, pois, conforme Perry (2016), a função administrativa da administração pública está necessita de pesquisas que enfoquem soluções práticas e novas ideias sobre gerenciamento, conceitos de atitudes e comportamentos. O presente estudo, busca ainda, contribuir com a sugestão de Duarte *et al.* (2019) ao verificar diferenças de motivação e satisfação no trabalho de técnicos e docentes de uma universidade federal mineira. Este artigo procura preencher uma lacuna em estudos que medem os níveis de PSM e Satisfação no Trabalho analisando-

se dimensão por dimensão, bem como verificar o perfil de servidores públicos com altos níveis de PSM e Satisfação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Teoria da Motivação de Serviço Público (PSM)

A motivação de serviço público é um tipo de motivação multidimensional e orientada para o outro. Especificamente, é a vontade e o desejo de contribuir para o interesse público e a sociedade em geral (Schott, 2019). No primeiro artigo apresentando a PSM como uma teoria, Perry e Wise (1990) postularam que a construção da PSM pode ser resumida em três proposições: quanto maior for a PSM de um indivíduo, maior a probabilidade de que ele procure ser parte de uma organização pública. Nas organizações públicas, a PSM está positivamente relacionada com o desempenho individual e, as organizações públicas que atraem membros com altos níveis de PSM provavelmente serão menos dependentes de incentivos materiais para gerenciar o desempenho individual de forma eficaz. No entanto, os estudos do PSM consideram que as organizações precisam usar incentivos intrínsecos e extrínsecos para motivar os funcionários (Perry & Hondeghem, 2008)

Em uma revisão da PSM, em 2010, Perry et al. reexaminaram as três proposições e chegaram às seguintes conclusões: é preciso estar ciente de que os motivos de serviço público não são os únicos no processo de seleção-retenção-atração. A PSM recebeu crescente atenção de estudiosos nos últimos 30 anos, existindo um vasto corpo de literatura sobre os antecedentes e resultados da motivação de serviço público, bem como seus efeitos positivos no comportamento pró-social, satisfação no trabalho e desempenho organizacional. Sendo essas suas correlações mais frequentes (Schott, 2019; Cheng *et al.*, 2020). Esse crescimento pode ser parcialmente atribuído ao surgimento de novos meios de gestão pública para complementar a administração pública tradicional. Além disso, um rumo que as pesquisas têm tomado é de relacionar a PSM com o escopo de estudos em Administração Pública Comportamental (Tummers, 2019).

A escala para mensuração da Motivação no Serviço Público, segundo Perry (1996), composto por 24 assertivas, considera quatro dimensões ligadas à PSM: comprometimento com o interesse público, compaixão, auto sacrifício e atração à formulação de políticas públicas. Todas as afirmações são respondidas utilizando-se a escala tipo Likert de 5 pontos, nas quais 1 e 2 foram classificados como pouco motivados, 3 motivação mediana, e 4 e 5 muito motivados.

2.2 Satisfação no Trabalho

O trabalho é considerado uma prática transformadora da realidade, a partir dele e da forma como é organizado, que os sujeitos atendem suas necessidades e suas demandas sociais (Borges & Yamamoto, 2014). A satisfação no trabalho representa a totalização do quanto o indivíduo que trabalha vivencia experiências prazerosas no contexto das

organizações. Trata-se de construto multidimensional e dividido em colegas, salário, promoções, trabalho e chefia (Siqueira, 2008). O estado emocional que compõe a definição de satisfação está entre a diferença do que o indivíduo valoriza no trabalho (o que ele quer) e o que o trabalho realiza (o que se obtém). Este sentimento pode, ou não, ser de prazer. O processo de satisfação e a insatisfação possui uma reciprocidade mútua, pois afeta direta e indiretamente o trabalhador e a organização (Walger, 2014).

Estar satisfeito no trabalho vem ganhando notoriedade entre os trabalhadores e as organizações, sendo estas movidas pelas pessoas na busca constante pela satisfação (Marson *et al.*, 2016). As organizações já entenderam que um maior investimento em Satisfação no Trabalho, mais particularmente na percepção positiva sobre salário e natureza do trabalho, pode potencializar um ambiente crescente de atitudes positivas como retribuição aos colegas e à organização e expressão do potencial criativo de seus trabalhadores (Bizzaria *et al.*, 2018). De igual modo, na visão de Carvalho *et al.* (2020) a satisfação está relacionada às satisfações de nível pessoal e é modificada se um ou mais fatores que são importantes para aquele indivíduo forem atendidos.

As instituições de ensino superior também devem compreender o impacto da satisfação no trabalho. Considerando-se que há muitas mudanças ocorrendo atualmente no ensino superior em várias nações, os educadores tendem a ficar insatisfeitos em cenários de incertezas tais como quando novas políticas educacionais estão sendo introduzidas e novas estruturas emergem. Desse modo, as autoridades em instituições de ensino superior devem buscar mapear os fatores que afetam a satisfação da sua força de trabalho (Ngirande & Mjoli, 2020).

A definição multidimensional do conceito de Satisfação no Trabalho de Siqueira (2008) deu origem à Escala de Satisfação no Trabalho (EST). Esse modelo foi criado e validado no Brasil, e tem sido amplamente utilizado em pesquisas pelo país. A EST é uma escala do tipo Likert na qual 1 significa “totalmente insatisfeito” e 7 “totalmente satisfeito”. Sua escolha se justificativa pela possibilidade de dar ao modelo de Perry (1996) uma perspectiva nacional de estudos.

2.3 Estudos Sobre Motivação no Serviço Público e Satisfação no trabalho

Ao realizar um estudo com 3.506 funcionários públicos belgas, Vandenabeele (2009) correlacionou PSM, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Após uma análise de regressão, o autor concluiu que a satisfação no trabalho está correlacionada com as dimensões da PSM, exceto com a de auto sacrifício. Em uma ampliação do estudo anterior, que teve por amostra funcionários públicos de Bélgica, Itália, Áustria, Holanda e Suíça, Vandenabeele *et al.* (2012) buscaram investigar sobre a PSM e sua relação com a satisfação no trabalho. Obteve-se como resultado que a PSM possui relação positiva com a satisfação no trabalho, exceto para a dimensão da compaixão.

Ainda que se modifique o continente e a cultura nacional onde o estudo sobre a relação PSM e satisfação é aplicado, pode-se verificar que os resultados tendem a não

diferir. Kaipeng *et al.* (2014) e Zhu *et al.* (2014) efetuaram uma investigação com funcionários públicos chineses. Os resultados apontaram que a PSM é forte preditor da satisfação no trabalho. Dentre as dimensões da PSM, o comprometimento com o interesse público teve maior impacto na satisfação no trabalho. Em 2015, Homberg *et al.* apresentaram uma meta-análise agregando os efeitos da PSM na satisfação no trabalho. Os achados apoiaram a relação positiva entre os construtos.

Para explorar o mecanismo psicológico da PSM, Liu e Perry (2016) examinaram os efeitos mediadores da identificação organizacional na relação entre PSM e atitudes de trabalho (incluindo a satisfação no trabalho). Os resultados mostraram que há relação entre PSM e satisfação no trabalho. O mesmo foi encontrado por Breugh *et al.* (2017) na Suíça. A relação mostrou-se positiva, entretanto, foi verificado que a satisfação no trabalho não se concentra exclusivamente em tarefas de trabalho, mas também, no impacto do trabalho na sociedade.

Numa tentativa de explicar como a PSM afeta a satisfação no trabalho, Kjeldsen e Andersen (2010) e Kjeldsen e Hansen (2018) testaram se a relação entre a PSM e a satisfação no trabalho diferem entre os setores público e privado. Os resultados mostraram que a PSM está positivamente associada à satisfação no trabalho, mas a associação é mais forte no setor público.

No âmbito nacional e na esfera pública, pesquisando a base Spell, de artigos de administração, com a escala de Perry (1996), apenas o estudo de Duarte *et al.* (2019) foi identificado. Com isso, os autores destacaram a necessidade de novos diagnósticos utilizando os construtos motivação e satisfação, bem como a comparação entre docentes e técnicos, ainda não descritos na literatura. Avaliando uma instituição de ensino sem distinção de cargos, os autores identificaram que docentes com mais tempo de casa e servidores que recebem gratificação são mais motivados no serviço público, bem como possuindo uma relação com satisfação no trabalho.

3 METODOLOGIA

Este trabalho é caracterizado como uma pesquisa descritiva, de campo e quantitativa. O estudo e a pesquisa de campo serão focados em uma universidade federal de Minas Gerais. A população deste estudo é composta pelos servidores ativos (docentes e técnico administrativos) da universidade pesquisada. Dessa maneira, a população é constituída por todos os servidores que eram ativos na instituição na distribuição dos questionários no mês de novembro de 2017, a saber 3.074 docentes e 4.386 técnicos administrativos.

Este projeto foi aprovado pelo comitê de ética da universidade com o número CAAE 80230617.2.0000.51. Para a coleta de dados foram enviados, por e-mail, questionários online, estruturados e de autopreenchimento, dividido em três partes: Escala da Motivação de Serviço Público (Perry, 1996), com 24 questões, Escala de Satisfação do Trabalho (Siqueira, 2008), em sua forma completa, contendo 25 questões; e questionário sócio demográfico, com

sete questões (gênero, faixa etária, escolaridade, cargo – docente, técnico administrativo divididos em nível fundamental, nível médio e nível superior, se possuía função gratificada e tempo de serviço na organização). Foram enviados 7.460 questionários on-line, por e-mail, utilizando-se o Google Docs como ferramenta, e, desse total, 655 foram respondidos.

Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram tabulados e analisados por meio de estatística descritiva simples, univariada e bivariada. Para as análises foram utilizados o software SPSS 15. Os resultados obtidos foram discutidos segundo a literatura e estudos anteriores internacionais e nacionais.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os dados e resultados relativos à pesquisa realizada. Dessa maneira, além de descrever a amostra, serão analisados os resultados em face do referencial teórico que dá sustentação a este trabalho. Foram recebidos 655 questionários, sendo que 60% dos respondentes se declararam do sexo feminino, 39% do sexo masculino e 1% optou por não se categorizar nas opções fornecidas no instrumento. 35,5% dos respondentes estavam na faixa etária entre 31 e 40 anos e 26,6% entre 41 e 50 anos, sendo, portanto, as duas maiores concentrações de respondentes.

Destaca-se ainda que a minoria dos respondentes, 6%, possuía o Ensino Médio ou menos, 1 respondente possuía Ensino Fundamental. A maior parte possuía Ensino Superior (11%), Especialização (30%), Mestrado (17%), Doutorado (21%), ou Pós-Doutorado (15%). Quanto aos cargos ocupados, 39% dos entrevistados eram docentes, 4% técnico administrativos de nível fundamental, 34% técnico administrativos de nível médio e 23% eram técnico administrativos de nível superior. 81% dos participantes da pesquisa não possuíam função gratificada.

Para que houvesse um maior detalhamento dos resultados obtidos, optou-se por efetuar uma análise univariada de cada uma das dimensões da PSM e de satisfação no trabalho, uma vez que, uma das principais contribuições desse estudo era a análise de cada dimensão, não localizada em estudos internacionais e sugerida por Duarte *et al.* (2019).

Tabela 1 – Média e frequência de pessoas nos níveis de PSM

DIMENSÕES	MÉDIA [1→5]	FRACO [1,00→2,30]	MÉDIO [2,31→3,70]	FORTE [3,71→5,00]	TOTAL
Atração por formulação de políticas públicas	3,2	85 (16%)	302 (57%)	146 (27%)	533
Auto sacrifício	3,4	50 (9%)	292 (55%)	191 (36%)	533
Comprometimento com o interesse público	3,8	20 (4%)	203 (38%)	310 (58%)	533
Compaixão	3,8	15 (3%)	193 (36%)	325 (61%)	533

Fonte: dados da pesquisa

Conforme dados da Tabela 1, em cada uma das dimensões, pelo menos 51% dos respondentes foram enquadrados nos níveis de frequência classificados como médio ou

forte. Os valores das médias de todas as dimensões da Motivação de Serviço Público foram entre 3,2 e 3,8, indicando, assim, que os servidores da universidade se encontravam medianos quanto à PSM.

A atração para a formulação de políticas é definida como um motivo de serviço público que se baseia sobre o desejo de satisfazer as necessidades pessoais enquanto serve ao interesse público. Entretanto, ela precisa ser redefinida como atração à participação pública, uma vez que o nome e as assertivas da dimensão original podem não ser apropriadas para medir a atração pessoal para políticas públicas. A maioria dos servidores não participa da formulação de políticas públicas e o nome dessa dimensão pode refletir insatisfações políticas, até mais do que a ideia de interesse na formulação de políticas públicas (Coursey & Pandey, 2007; Kim & Vandenabeele, 2010).

Numa universidade federal, cuja função precípua é a educação, portanto, uma política pública, seria esperado que essa dimensão tivesse a porcentagem maior de respondentes no nível alto. Como essa foi a dimensão que apresentou a média mais baixa (3,2) e frequência maior de servidores (57%) no nível médio, uma pesquisa longitudinal poderia demonstrar se isso ocorreu devido ao momento político nacional ou pela inapropriação da definição a que se referiram Coursey & Pandey (2007).

Ainda conforme a Tabela 1, o nível de frequência de auto sacrifício da maioria dos servidores foi classificado como médio (55%), com média de 3,4. Perry *et al.* (2010) afirmam que as definições da Administração Pública na PSM invocam os conceitos de auto sacrifício e renúncia, assim, eles estão conectados e não há como analisar um sem analisar o outro. Inicialmente, um resultado no qual 9% dos servidores possuem nível baixo de auto sacrifício poderia ser considerado satisfatório organizacionalmente. No entanto, isso aponta que o real sentido do serviço público, da renúncia de interesses pessoais em favor do cidadão, ainda não é totalmente vivenciado. Desse modo, os servidores podem deixar de atuar em favor dos desfavorecidos, interferindo na prestação de serviços públicos, e desvirtuar o sentido da existência do serviço público.

Comprometimento com o interesse público, de acordo com Bright (2005), é a necessidade motriz de contribuir significativamente para o bem público. Os resultados dessa dimensão apresentaram média de 3,8 (nível mediano) e um significativo percentual de servidores na frequência mais alta (58%), seguido por uma frequência média de 38% e 4% fraco. Nesse sentido, a instituição está dentro do que seria esperado pela natureza da sua atividade-fim, e seus servidores entendem e praticam esse sentido.

A compaixão é um motivo de serviço público que envolve amor e preocupação com os outros e um desejo de que os outros sejam protegidos (Kim & Vandenabeele, 2010). Essa dimensão apresentou a maior porcentagem de respondentes na frequência alta (61%) em relação às demais, estando em acordo com os resultados de Anderfuhren-Biget *et al.* (2013) que demonstraram que, na maioria de pesquisas sobre PSM, essa dimensão apresentou percentuais mais altos de motivação. Além disso, obteve-se média 3,8 (nível mediano). No entanto, esse percentual (61%) ainda pode ser melhorado por meio de atividades

que tentem inculir nos demais servidores o sentido da compaixão – especialmente numa instituição voltada para uma política pública tão importante quanto a educação. A Tabela 2 apresenta a classificação das dimensões da escala de satisfação no trabalho em média e níveis de frequência.

Tabela 2 - Média e frequência nos níveis de satisfação

DIMENSÕES	MÉDIA [1→7]	INSATISFAÇÃO [1,00→3,90]	INDIFERENTE [3,91→4,90]	SATISFAÇÃO [4,91→7,00]	TOTAL
Satisfação com a chefia	4,6	153 (29%)	123 (23%)	257 (48%)	533
Satisfação com os colegas	4,7	132 (25%)	150 (28%)	251 (47%)	533
Satisfação com as promoções	3,8	268 (50%)	142 (27%)	123 (23%)	533
Satisfação com o salário	3,8	282 (53%)	104 (20%)	147 (28%)	533
Satisfação com a natureza do trabalho	4,7	116 (22%)	152 (29%)	265 (50%)	533

Fonte: dados da pesquisa

Equipes são a unidade básica de desempenho em qualquer organização, cabendo aos gestores mobilizá-las para que trabalhem efetivamente como grupos e, assim, consigam gerar os resultados desejados (Zhu & Wu, 2016). Os líderes no contexto atual da Administração Pública possuem um papel de destaque, pois são os responsáveis pela melhoria no desempenho das equipes, e essa melhoria incrementará o desempenho organizacional (Dias & Borges, 2015). A dimensão apresenta um percentual de satisfação de 48% e média de indiferença de 4,6, demonstrando, assim, que mais da metade dos servidores não está satisfeita (indiferente ou insatisfeita) com a chefia. No serviço público brasileiro, as chefias, geralmente, não são escolhidas por critérios objetivos como capacidade profissional ou conhecimentos técnicos (Klein & Mascarenhas, 2016). Essa dinâmica pode culminar em crescentes números de servidores insatisfeitos com seus trabalhos por se sentirem preteridos para a escolha de chefias, principalmente se possuírem mais qualificações profissionais que o indicado.

A satisfação com os colegas mede o quanto a pessoa está satisfeita com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho (Siqueira, 2008). Não diminuindo a importância das demais dimensões, a satisfação com os colegas é importante para o bom funcionamento de qualquer tipo de organização. Se o relacionamento for ruim, a realização do trabalho como um todo poderá ser prejudicada. Nesse sentido, será de grande valia que a universidade promova políticas de RH com vistas à socialização dos servidores e à melhoria de relacionamentos interpessoais, uma vez que um quarto dos servidores está no nível de frequência da insatisfação, 28% são indiferentes e a média de 4,7 aponta para o nível de indiferença.

As duas dimensões em que foram relatados níveis de insatisfação com percentuais próximos a 50% (salário, 53%, e promoções, 50%) e médias de 3,8 para ambas, são dimensões cujas regras no serviço público são determinadas por lei federal e nas quais a universidade não tem nenhum poder decisório. Traldi e Demo (2012) afirmam que a satisfação

com o salário e as promoções derivariam do conhecimento e da aceitação de normas, tais como as regras de remuneração e de progressão funcional, que já são estabelecidas nos editais de concursos públicos e documentos legais. Níveis de insatisfação podem promover quadros de rotatividade e intenção de exoneração, prejudicando o funcionamento da instituição (Jensen et al., 2017).

A dimensão que obteve o maior percentual de respondentes no nível de frequência da satisfação (50%) foi a satisfação com a natureza do trabalho. De acordo com Locke (1976) e Duarte et al. (2019), a satisfação com o próprio trabalho é algo de caráter intrínseco e se relaciona com a variedade de tarefas, oportunidades de aprendizagem, quantidade de trabalho e suas dificuldades. Como 50% dos respondentes está no nível de frequência da satisfação e média de 4,7, isso demonstra que ainda há possibilidade de melhoria nesse sentido.

4.1 Análise Bivariada

Conforme sugerido por Duarte et al. (2019), a análise com variáveis sociodemográficas e, em especial, a pesquisa comparando docentes e técnicos ainda não está descrito na literatura. Utilizando a análise bivariada, não paramétrica, por se tratar de dados categóricos nesta etapa, optou-se por apresentar apenas os resultados significativos. Ao comparar as médias pela variável: gênero, observou-se uma diferença significativa em relação à compaixão, conforme Tabela 3.

Tabela 3 – Comparação de compaixão por gênero

Dimensão	Feminino	Masculino	Sig.
	MED	MED	
Compaixão	3,9	3,7	0,00

Fonte: dados da pesquisa

Identificou-se que existe uma diferença estatisticamente significativa somente para a dimensão da compaixão, entre os grupos feminino e masculino. A diferença de correlação, envolvendo os sexos masculino e feminino e a compaixão, foi encontrada nos estudos de Zhu et al. (2014) e também de Jensen et al. (2017). A compaixão, segundo Perry e Wise (1990), é a capacidade de se comover com o sofrimento dos mais necessitados, e, isto pode corroborar os novos tempos, evolução e o equilíbrio das relações entre os grupos.

Prosseguindo com a análise bivariada, passa-se para a comparação entre docentes e técnicos. A Tabela 4 mostra que, em vários aspectos, houve diferenças estatisticamente significativas entre essas duas categorias.

Tabela 4 – Comparação de médias por cargo

Dimensões	Docente	TAE – nível fundamental	TAE – nível médio	TAE – nível superior	Sig.	Resultado
	Med	Med	Med	Med		
PSM	3,7	3,4	3,5	3,5	0,00	Há diferença significativa entre as médias de docente com as médias de técnicos. $3,7 > 3,4; 3,5$.
Atração	3,4	3,1	3,1	3,2	0,03	Há diferença significativa entre as médias de docente com as médias de técnicos nível médio. $3,4 > 3,1$
Auto sacrifício	3,6	3,1	3,2	3,2	0,00	Há diferença significativa entre as médias de docente com as médias de técnicos. $3,6 > 3,1; 3,2$
Comprometimento	3,9	3,6	3,7	3,7	0,05	Há diferença significativa entre as médias de docente com as médias de técnicos níveis médio e superior. $3,9 > 3,7$
Compaixão	4,0	3,6	3,7	3,7	0,00	Há diferença significativa entre as médias de docente com as médias de técnicos. $4,0 > 3,6; 3,7$
Com os colegas	4,4	4,7	4,9	4,7	0,00	Há diferença significativa entre as médias de docente com as médias de técnicos níveis médio e superior. $4,4 < 4,7; 4,9$
Com a natureza do trabalho	5,0	4,4	4,5	4,5	0,00	Há diferença significativa entre as médias de docente com as médias de técnicos. $5,0 > 4,4; 4,5$
Com as promoções	4,2	3,4	3,6	3,6	0,00	Há diferença significativa entre as médias de docente com as médias de técnicos. $4,2 > 3,4; 3,6$

Fonte: dados da pesquisa

Conforme a Tabela 4, os docentes apresentaram médias estatisticamente significativas, não somente na PSM, mas também em cada uma de suas dimensões em relação aos TAE. Os servidores públicos que são professores mostram níveis mais altos de PSM em relação aos trabalhadores administrativos (Taylor, 2007). Os docentes possuem a maior média (3,7). Contudo, esse valor não é considerado como muito motivado pelo serviço público. Eles são responsáveis pela qualidade da atividade-fim das universidades, o

ensino, dessa maneira, é importante que eles estejam muito motivados pelo serviço público. O resultado mostra que ainda serão necessários ajustes na percepção e na vivência de PSM para que se atinja o nível máximo.

A atração para a formulação de políticas públicas é um motivo de serviço público que se baseia sobre o desejo de satisfazer as necessidades pessoais enquanto serve ao interesse público (Kim & Vandenabeele, 2010). A dimensão atração para a formulação de políticas públicas apresentou diferença significativa envolvendo o grupo dos docentes e o dos técnicos nível médio. Dentre todas as dimensões, essa foi a que apresentou a média mais baixa. Uma vez que a organização é uma entidade na qual sua função precípua é a educação, portanto, uma política pública, torna-se importante entender a razão de seus profissionais não terem desenvolvido essa dimensão num nível alto.

Segundo Zhu e Wu (2016), se os servidores públicos tiverem um forte comprometimento com o interesse público, compaixão e auto sacrifício, o desempenho de suas organizações será alto. Os docentes obtiveram média (3,9) que os colocam, estatisticamente, no nível de muito motivados pelo serviço público. Os demais grupos mantiveram-se no nível médio nessa dimensão. Novamente o grupo dos docentes obteve a maior média comparativamente com os demais grupos, média 4, sendo classificado como muito motivados.

Assim como ocorreu na dimensão anterior, os TAE obtiveram médias que os colocaram como medianamente motivados. Cada uma das dimensões da PSM é fundamental para o serviço público, assim, torna-se necessário que pesquisas (teóricas e organizacionais) busquem entender o porquê da diferença de níveis dimensionais entre os cargos, a fim de que a Administração Pública possa trabalhar nessa questão para equalizar um escore de muito motivados pelo serviço público para as duas categorias. Numa universidade pública, isso poderá representar um ensino, pesquisa, extensão e prestação de serviço de melhor de qualidade.

Conforme Perry (1996), espera-se que os servidores públicos expressem um compromisso geral e lealdade para com o interesse público, e auto sacrifício para ajudar a melhorar os serviços públicos. Na dimensão auto sacrifício, novamente o grupo dos docentes possui a maior média em relação aos demais grupos, entretanto, ela ainda é classificada como nível médio de PSM. Esse dado mostra que uma parcela dos servidores está disposta a sacrifícios pessoais em favor da instituição e da comunidade, tais como horas extras não remuneradas e acúmulo de funções para que, na falta de servidores, a comunidade não seja prejudicada. Diante do que foi exposto, sugere-se que a universidade busque aumentar o nível dessa dimensão, uma vez que, conforme afirmado por Clerkin e Coggburn (2012), quando o nível de auto sacrifício aumenta, o desejo em desenvolver um bom trabalho em organizações governamentais e sem fins lucrativos também aumentará.

A dimensão satisfação com os colegas foi a única que, nessa variável demográfica, apresentou média com significância estatística maior na categoria dos TAE. Os técnicos de nível médio obtiveram a média de 4,9, média que está no último quartil dos valores de indiferença na escala EST (Siqueira, 2008), podendo assim, ser considerada como

tendente à satisfação. Porém, como é uma categorização por aproximação, há TAE que classificaram essa dimensão nos extremos de satisfação e de insatisfação.

No tocante à dimensão satisfação com a natureza do trabalho, o grupo dos docentes possui a maior média, 5,0, sendo o único grupo a obter média máxima nessa dimensão. Os docentes, nas universidades federais, além de lecionarem, desenvolvem atividades como pesquisadores e orientadores de pesquisa para a graduação e a pós-graduação, e projetos de extensão universitária.

Além disso, podem ocupar cargos administrativos de alto nível hierárquico e que são exclusivos para o grupo de docentes em universidade e cargos de coordenadores de curso e de programas de pós-graduação. Os coordenadores de curso e, em especial, os de programas de pós-graduação, constituem-se em gestores institucionais mobilizando e alocando recursos para elaborar e conduzir práticas que influenciem os resultados do curso sob sua coordenação, trazendo assim, um certo status à função (Palacios et al., 2020). Dessa maneira, possuem maior riqueza de tarefas e liberdade de execução, podendo essa ser a explicação de terem um maior nível de satisfação.

Uma segunda fonte de satisfação no trabalho apontada por Locke (1976) são as promoções e suas políticas. O grupo dos docentes possui a maior média (4,24). Porém, todos os grupos estão classificados como indiferentes. No caso dos docentes, as promoções incluem, além de aumento salarial, a mudança de titularidade de cargo, conferindo mais possibilidades na carreira, como ser contemplado em editais de agências de fomento, oportunidades específicas para docentes daquele nível (Brasil, 2012). Já para os TAE, as promoções (salvo quando promovidos à chefia de setor) podem ser horizontais ou verticais.

Porém, a verticalização não implica em subida hierárquica ou maiores atribuições de trabalho, sendo apenas uma mudança de classificação no PCCTAE e aumento salarial (Brasil, 2005). A mesma lei (Brasil, 2005) que dá garantias quanto à qualificação profissional continuada, sendo essa uma das exigências para as promoções, paradoxalmente limita o crescimento profissional dos TAE ao patamar de classificação em que ingressaram na universidade. Esse engessamento legal pode ser o responsável pelos níveis mais baixos de satisfação com as promoções quando comparados aos docentes. Como essa é uma dimensão cujas regras são definidas por leis federais, sugere-se um estudo em que diferentes tipos de organizações públicas federais sejam utilizados como amostra, de forma que, se esse for um resultado generalizado, poder-se-ia pressionar a União por mudanças nessas leis.

Tabela 5 – Comparação de média por função gratificada

Dimensões	Não	Sim	Sig.	Resultado*
	MED	MED		
PSM	3,5	3,7	0,05	3,7 > 3,5.
Comprometimento	3,7	3,9	0,02	3,9 > 3,7.
Satisfação no trabalho	4,3	4,6	0,01	4,6 > 4,3.
Com os colegas	4,6	5,0	0,02	5,0 > 4,6.

Com a chefia	4,5	5,1	0,00	5,1 > 4,5.
Com as promoções	3,8	4,1	0,02	4,1 > 3,8.

Fonte: dados da pesquisa. *Há diferença significativa entre as médias de sim e não.

Vandenabeele (2014) afirma que as pessoas que possuem cargos de chefia têm níveis mais altos de PSM e satisfação no trabalho. Para função gratificada, conforme a Tabela 5, identificou-se que existe uma diferença significativa em PSM, comprometimento com o interesse público, satisfação no trabalho, com os colegas, com a chefia e com as promoções. Porém, segundo Bright (2005), esse tipo de constatação não prova que aqueles que não são chefes não possuem PSM e satisfação no trabalho, ou que não tenham o “chamado do serviço público”, e sim, que tenham apenas níveis mais baixos.

Ao efetuar a análise da PSM global, Steijn (2006) afirma que os funcionários públicos com posição gerencial terão níveis mais altos de PSM em comparação com os demais funcionários públicos. Nessa mesma linha de raciocínio, Zhu e Wu (2016) defendem que o nível hierárquico do funcionário possui correlação positiva com a PSM. Por meio da análise entre ter função gratificada (cargo de chefia) e a PSM, foi obtida uma correlação estatisticamente significativa em relação ao grupo “Sim, média 3.7 (possui função gratificada)” para o grupo “Não, média 3.5 (não possui função gratificada)”. Apesar de o grupo “sim” ter obtido uma média maior, isso não a colocou em um nível diferente de motivação do outro. Os achados da literatura se confirmaram nessa correlação. Porém, foi uma diferença de pouca amplitude.

Para a dimensão comprometimento com o interesse público, foi encontrada correlação estatisticamente significativa do grupo “sim”, média 3.9, em relação ao grupo “não”, média 3.7. Camilleri (2007) declara que existe uma relação positiva entre a autoridade hierárquica e a PSM, e que, à medida que um indivíduo sobe na hierarquia organizacional, suas necessidades de serviço público, em especial o comprometimento com o interesse público, são fortalecidas. Para essas médias, há uma diferença de classificação quanto aos níveis de motivação. O grupo “sim” poderá ser classificado por aproximação no nível de muito motivados pelo serviço público para essa dimensão, enquanto o grupo “não” é medianamente motivado. Ao se obterem resultados diferentes em termos de níveis, é necessário verificar, tanto do ponto de vista da literatura, quanto organizacional, se ter uma função gratificada chefia produz na pessoa um maior senso de responsabilidade para com o comprometimento com o interesse público.

Para o estudo da satisfação no trabalho, Zhu et al. (2014) afirmam que a posição hierárquica se correlaciona positivamente com a satisfação no trabalho a uma significância alta. Além disso, a satisfação no trabalho possui correlações positivas com os padrões de gestão (Simone et al., 2016), sendo que a aprendizagem de habilidades de gestão ocorre, sobretudo, com as experiências vivenciadas, pautando-se na inovação e na criatividade, e não somente por conhecimento acadêmico (Siqueira & Santos, 2020). No paralelismo entre a satisfação no trabalho e possuir função gratificada foi encontrada diferença de médias estatisticamente significativamente do grupo “sim” (média 4.6) em relação ao grupo “não”

(média 4,3). Essas médias classificam ambos os grupos como indiferentes em relação à satisfação no trabalho. Esse tipo de situação poderá levar os servidores a não executarem bem suas tarefas ou deixar de executá-las. Os efeitos dessa constatação podem ser potencializados pelo fato de os servidores em análise possuírem cargos de chefia. Essa condição tende a torná-los influenciadores de equipes, portanto, potencialmente capazes de levar consigo tantos outros aos níveis de indiferença, ou até mesmo de insatisfação. Desse modo, sugere-se que seja testada a implementação de novos estilos de liderança, tais como a liderança transformacional. Esse estilo de líder é designado para transformar a organização a que pertencem, sendo considerados agentes de mudança (Carvalho Neto *et al.*, 2012).

Segundo Arruda e Rodriguez (2012), há diversos fatores que influenciam na satisfação no trabalho, tais como um trabalho mentalmente desafiante e colegas colaboradores. A dimensão satisfação com os colegas apresentou correlação estatisticamente significativa na comparação entre os grupos “sim” (média 5,0) e “não” (média 4,6), mostrando, assim, que os que possuem função gratificada estão satisfeitos com seus colegas de trabalho, ao passo que os que não a têm estão indiferentes do ponto de vista da satisfação. Esse resultado pode ser explicado pela perspectiva da socialização organizacional de Bright (2005), que apregoa que os gestores tendem a ter mais tempo de organização do que os que não são gestores. Além disso, conhecem melhor as regras da instituição e tendem a valorizar mais o trabalho do serviço público.

Simone *et al.* (2016) defendem que existe uma associação entre o apoio dos supervisores e a satisfação no trabalho e que isso enfatiza a importância do suporte dos vários níveis hierárquicos aos quais o trabalhador responde. Ademais, Holt (2018) declara que os gerentes de organizações públicas e sem fins lucrativos devem alinhar tarefas e recompensas de desempenho com os valores pró-sociais e de interesse público. Para a dimensão satisfação com a chefia, foi encontrada diferença estatisticamente significativa do grupo “sim”, média 5.1 (satisfeitos), para o grupo “não”, média 4.5 (indiferentes). Assim, é possível verificar que os que têm chefia estão satisfeitos com seus superiores hierárquicos. Esse resultado pode ser atribuído ao fato de que quando se é chefe adquire-se um melhor entendimento do que é e como é ser chefe no serviço público.

Klein e Mascarenhas (2016), em um estudo efetuado com servidores públicos federais, concluíram que quanto mais positivas são as percepções em relação à Compatibilidade Remuneração e Atratividade da Carreira (tempo para promoção, progressão e evolução salarial), menores são as probabilidades de evasão e maiores as probabilidades de os indivíduos sentirem-se satisfeitos no trabalho. Para a comparação entre a dimensão satisfação com as promoções e se possuía função gratificada, foi encontrada média com significância estatística do grupo “sim” (média 4,1) em relação ao grupo “não” (média 3,8). Apesar de o grupo “sim” ter obtido uma média mais alta, ambos são classificados como indiferentes sobre essa dimensão. É importante ressaltar que ser promovido no serviço público implica aumento de salário, por meio de pagamento de adicional de função gratificada ou cargos de direção, no caso da educação.

4.2 Implicações Teóricas e Práticas

A principal implicação teórica foi a identificação das diferenças significativas entre docentes e técnicos da universidade, validando a sugestão de pesquisa proposta por Duarte *et al.* (2019). Neste sentido, docentes possuem maiores médias de motivação para o serviço público e satisfação, isto indica a necessidade de revisão do modelo de relação dos construtos propostos pelos autores. No trabalho de Duarte *et al.* (2019), foi considerada a relação entre as variáveis sem, no entanto, a separação por cargos. Ao identificar a diferença entre cargos e a diferença de médias por servidores ocupantes em cargos que possuem função gratificada, verificou-se a necessidade de práticas distintas para melhoria da motivação e satisfação. Modelos que verifiquem o efeito da motivação do serviço público na satisfação no trabalho são necessários para um diagnóstico mais preciso.

Como implicação prática não somente para a UFMG, mas também para a Administração Pública, é necessário que se busque entender o porquê de isso estar acontecendo, se há influência do ajuste pessoa-ambiente e como se poderá atuar para que a situação seja revertida. Níveis baixos de motivação tendem a fazer com que os níveis de satisfação também abaiquem, podendo levar a diversas consequências negativas, tais como aumentar o número de remoções, presenteísmo, comprometer os processos da organização, e a produtividade dos servidores.

No caso das remoções, além das consequências descritas acima, esse aumento poderá ter impacto negativo nos relacionamentos interpessoais, uma vez que os demais se sentirão sobrecarregados em ter de absorver toda a carga de trabalho devido às constantes mudanças nas equipes. Especificamente para os docentes, isso poderá ocasionar queda na qualidade e diminuição das atividades de ensino e pesquisa.

6 CONCLUSÃO

Este estudo teve como norte analisar a Motivação de Serviço Público e a satisfação no trabalho sob a perspectiva dos servidores de uma Universidade Federal de Minas Gerais. A metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa baseou-se em análises quantitativas e teve como população todos os servidores ativos da universidade em novembro de 2017. Como resultado, verificou-se que os servidores estão classificados no nível mediano de motivação e satisfação. Entretanto, foram observadas diferenças significativas na comparação entre docentes e técnicos e dentro das dimensões (especialmente a satisfação com os colegas).

Os indicadores de não satisfação nos relacionamentos interpessoais (colegas e chefias) possuem níveis acima da metade dos respondentes. A exceção para esses indicadores está na Satisfação com Colegas. Os TAE nível médio estão mais satisfeitos com os colegas do que as demais categorias. Na estrutura de cargos da União, esses são os servidores com as atribuições, definidas em lei, de forma mais genérica. Assim, eles têm mais facilidade de movimentação, permuta e redistribuição, possuindo certa liberdade de

escolha de onde e com quem trabalhar. Assim, recomenda-se que a instituição verifique o que pode ser aplicado aos demais cargos para elevar esse patamar. Outra opção é focar num ajuste pessoa-ambiente na qual os servidores poderiam ser alocados conforme seus conhecimentos e capacidades.

Aqueles que possuem cargo de chefia (função gratificada) têm níveis mais altos de PSM e satisfação no trabalho. Isso mostra que não se trata apenas da recompensa financeira advinda do adicional de chefia, mas especialmente do reforço de uma autoimagem positiva e da cobrança pessoal de melhores contribuições para o serviço público. A universidade deveria promover grupos de trabalhos com a finalidade de identificar, desenvolver e empregar a liderança transformacional, investindo na qualificação de líderes para que possam ser multiplicadores de boas práticas de gestão.

Pode-se considerar como limitação, a presente pesquisa ter efetuado apenas análises quantitativas, ser não probabilístico e ser transversal. Não foram localizados estudos anteriores que analisassem a PSM e a Satisfação no Trabalho, dimensão por dimensão. Esses resultados podem servir como ponto de partida ou como estímulo para trabalhos futuros, de como comparar os construtos em diferentes órgãos públicos no país, ou entre países com diferentes níveis de desenvolvimento. Além do que, se sugere que sejam acrescentados outros construtos, tais como ajuste pessoa-ambiente, liderança transformacional, práticas inovadoras de gestão, comportamento de cidadania organizacional e um modelo teórico-empírico, afim de que se consiga explicar a relação entre esses construtos.

REFERÊNCIAS

- Arruda, J. F. & Rodriguez, M. R. (2012). Remuneração por desempenho gera mais satisfação no colaborador? Estudo de caso de empresa comercial. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT, 9., Resende (RJ).
- BRASIL (2020) *Ministério da Economia. Boletim Estatístico de Pessoal*. Disponível em: <<http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>>. Acesso em: 11 ago. 2020.
- Breaugh, J.; Ritz, A. & Alfes, K. (2017). Work Motivation and Public Service Motivation: Disentangling Varieties of Motivation and Job Satisfaction. *Public Management Review*, 20 (10), 1423-1443.
- Bright, L. (2005). Public Employees with High Levels of Public Service Motivation: Who Are They, Where Are They, and What do They Want? *Review of Public Personnel Administration*, 25 (2), 138-154.
- Campbell, J. W. & Im, T. (2016). PSM and Turnover Intention in Public Organizations: Does Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior Play a Role? *Review of Public Personnel Administration*, 36 (4), 323-346.
- Carvalho Neto, A. *et al* (2012). Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista de Ciência da Administração*, 14 (32), 35-49.

- Carvalho, A. C.; Riana, G. & Soares, A.C. (2020). Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 7 (5), 13-23.
- Cheng, K.; Chang, Y. & Lee, C. (2020). The Effect of Public Service Motivation at Individual, Group, and Organisational Levels of Citizenship Behavior. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 33 (1), 39-58.
- Crucke, S.; Kluijtmans, T.; Meyfrootd, K. & Desmidt, S. (2020). How Do Organizational Sustainable Practices Foster Public Service Motivation and Job Satisfaction?. In: Academy of Management Annual Meeting, 2020, Online. *Proceedings*.
- Cun, X. (2012). Public Service Motivation and Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study Based on the Sample of Employees in Guangzhou Public Sectors. *Chinese Management Studies*, 6 (2), 330-340.
- Duarte, R. L., Teixeira, A., & Sousa, L. G. (2019). A Relação entre a Motivação e a Satisfação no Trabalho dos Servidores Públicos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3), 393-413.
- Holt, S. B. (2018). For Those Who Care: The Effect of Public Service Motivation on Sector Selection. *Public Administration Review*, 78 (3), 457-471. Homberg, F.; Mccarthy, D. & Tabvuma, V. (2015). A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction. *Public Administration Review*, 75 (5), 641-779.
- Jensen, U. T.; Andersen, L. B. & Holten, A. L. (2017). Explaining a Dark Side: Public Service Motivation, Presenteeism, and Absenteeism. *Review of Public Personnel Administration*, 1-24
- Kaipeng, G.; Jun, M. & Xuefei, D. (2014). Research on the Impact of Public Service Motivation on Job Satisfaction: Taking the Chinese Civil Servants for Example. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON PUBLIC MANAGEMENT, 2014. *Proceedings...* [S.l.]: Atlantis Press.
- Kjeldsen, A. M. & Andersen, L. B. (2010). How Public Service Motivation Affects Job Satisfaction: A Question of Employment Sector or 'Public Service Jobs'. In: EGPA CONFERENCE, 32., Toulouse. *Proceedings*.
- Kjeldsen, A. M. & Hansen, J.R. (2018). Sector Differences in the Public Service Motivation – Job Satisfaction Relationship: Exploring the Role of Organizational Characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 38 (1), 24-48.
- 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 (1), 17-39.
- Liu, B. & Perry, J. L. (2016). The Psychological Mechanisms of Public Service Motivation: A Two-Wave Examination. *Review of Public Personnel Administration*, 36 (1), 4-30.
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: DUNNETTE, M. (Ed.). *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1297-1349.
- Ngirande, H. & Mjoli, T. Q. (2020). Uncertainty as a moderator of the relationship between job satisfaction and occupational stress. *Journal of Industrial Psychology*, 46.

- Palacios, F. A. C., Assis, A. N., Abraham, G. S., Ferreira, L. R. (2020). Transformações organizacionais, acadêmicas e na gestão no ensino superior privado brasileiro: resultados de um grupo de pesquisa. *AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 9 (2), 259-272.
- Perry, J. L. & Vandenabeele, W (2008). Behavioral Dynamics: Institutions, Identities, and Self-regulation. In: Perry, J.L.; Hondeghem, A. (Ed.). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press. 56-77.
- Perry, J. L. & Wise, L.R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50, 363-373.
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 6 (1), 5-22.
- Perry, J. L. (2016). Is Public Administration Vanishing? *Public Administration Review*. 76, 211-212.
- Perry, J. L., Hondeghem, A. & Wise, L.R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 70, 681-690
- Schott, C. (2019). Public service motivation and Reality Shock. In Farazmand, A. (Ed). *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer.
- Simone, S. et al. (2016). Engaging Public Servants: Public Service Motivation, Work Engagement and Work-related Stress. *Management Decision*, 54 (7), 1569-1594.
- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. In: Siqueira, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 265-273.
- Siqueira, M. S. D. & Santos, G. S. (2020). Como a aprendizagem gerencial influencia as políticas e práticas de gestão de pessoas? *AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 9 (2), 238-258.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: application, Assessment, Causes, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Spector, P. E. (2010). *Psicologia nas organizações*. 3º edição. São Paulo: Saraiva.
- Steijn, B. (2006). Paper for the Annual Conference of the European Group of Public Administration (EGPA). *Public Personnel Policies Study Group*, 6-9.
- Taylor, J. (2007). The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multi-Dimensional Analysis. *Public Administration*, 85(4), 931-959.
- Tummers, L. G. (2019). Behavioral Public Administration. In Peters, B. G.; Thynne, I. (Ed). *Oxford Encyclopedia of Public Administration*. Oxford: Oxford University.
- Vandenabeele, W. & Skelcher, C. (2015). Review: Public service motivation – practical problems, scientific evidence and the role of a research community. *Public Money & Management*, 35 (5), 321-328.

Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM – performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34.

Vandenabeele, W. et al. (2012). Public Service Motivation and Job Satisfaction in Various European Countries: A Tale of Caution and Hope. In: Tria, G.; Valotti, G. (Ed.). *Reforming The Public Sector: How to Achieve Better Transparency, Service, and Leadership*. Washington D. C.: *Brookings Institution Press*, 68-95.

Zhu, C. & Wu, C. (2016). Public service motivation and organizational performance in Chinese provincial governments. *Chinese Management Studies*, 10 (4), 770-786.

Zhu, C.; Wu, C. & Yan, M. (2014). Evidence of Public Service Motivation and Job Satisfaction of Public Sector Employees in China. *Business and Public Administration Studies*, 8 (1), 34-47.

Dados dos autores:

Kelle dos Santos Carvalho

 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7426-2714>

Mestre em Administração. Técnico administrativo em Educação na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. E-mail: kellecarvalho@gmail.com.

Jefferson Lopes La Falce

 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5741-0279>

Doutor em Administração. Professor na Universidade FUMEC no Programa de Doutorado e Mestrado em Administração (PDMA). Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. E-mail: jefferson.la.falce@gmail.com.

Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães

 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5741-0279>

Doutora em Administração. Professora no Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET-MG), no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA). Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. E-mail: ludmilavmg@gmail.com.

Como citar este artigo:

Carvalho, K. S., La Falce, J. L., & Guimarães, L. D. V. M. (2021). A Motivação de Serviço Público e a satisfação no trabalho: Pesquisa em uma Universidade Federal. *AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 10(2). <http://dx.doi.org/10.17648/aos.v10i2.2411>