

Rodrigo Lana Duarte

*Professor de Administração
no Instituto Federal do
Espírito Santo (Brasil)*

rodrigolanaduarte@yahoo.com.br

Aridelmo Teixeira

*Professor de Programa de Pós-
Graduação em Administração
e Contabilidade da FUCAPE
Business School (Brasil)*

aridelmo@fucape.br

**Lindonjonson
Gonçalves de Sousa**

*Pesquisador da FUCAPE
Business School (Brasil)*

lindonjonsonsousa@gmail.com

**A RELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO E
A SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS
SERVIDORES PÚBLICOS**

*THE RELATIONSHIP BETWEEN THE MOTIVATION AND THE
SATISFACTION IN WORK OF PUBLIC SERVANTS*

*LA RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL
TRABAJO DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS*

RESUMO

O objetivo deste estudo é a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino. Realizou-se pesquisa descritiva quantitativa com um questionário aplicado aos 2561 servidores do Instituto Federal do Espírito Santo – IFES. Por meio da regressão e o método probit ordenado, avaliou-se existe relação entre satisfação do trabalho e as variáveis independentes da motivação no serviço público: atração para a formulação de políticas públicas, compaixão, autosacrifício e compromisso com o interesse público. Os resultados mostram as evidências empíricas dessa relação positiva, contribuindo com a Teoria da Gestão de Recursos Humanos.

Palavras-chave: Serviço Público. Motivação. Satisfação no Trabalho.

ABSTRACT

The objective this study is the motivation and the satisfaction in work of public servants of a federal education institution. The performed descriptive qualitative research in wich a questionnaire was administered to 2561 servants from the Instituto Federal do Espírito Santo – IFES. By regression statistical technique using the probit method ordered to assess whether there is a relationship between job satisfaction and the independent variables of motivation in public servants: attraction for the formulation of public policies, compassion, self-sacrifice and commitment to the public interest. The results show the empirical evidence of positive relationship, contributing with the human resources theory.

Keywords: Public Service. Motivation. Job Satisfaction.

RESUMEN

El objetivo de este estudio es la motivación y la satisfacción laboral de los servidores públicos de una institución educativa federal. Se realizó una investigación descriptiva cuantitativa con un cuestionario aplicado a los 2561 empleados del Instituto Federal de Espiritu Santo – IFES. A través de la regresión y el método probit ordenado, evaluamos la relación entre la satisfacción laboral y las variables independientes de motivación en el servicio público: atracción por la configuración de políticas

Dados para contato:

*Aridelmo Teixeira
Fucape Business School
Av. Fernando Ferrari, 1358 - Boa Vista,
29075-505, Vitória , ES, Brasil.
URL da Homepage:
<http://www.fucape.br/>*

Recebido em: 15/02/2019

Aprovado em: 27/06/2019

DOI:

<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i3.41504>

públicas, compasión, sacrificio personal y compromiso con el interés público. Los resultados muestran la evidencia empírica de esta relación positiva, contribuyendo a la Teoría de la Gestión de Recursos Humanos.

Palabras clave: Servicio público. Motivación. Satisfacción laboral.

1 INTRODUÇÃO

Os históricos problemas da Administração Pública brasileira, citados por Cardoso Jr. (2016), como patrimonialismo, paternalismo, personalismo, clientelismo, excesso de burocracia, modernização conservadora, falta de democracia, centralização excessiva, engessamento da máquina pública, dentre outros, podem afetar a motivação dos servidores públicos. Por isso, as organizações públicas, para oferecer adequadamente os serviços e atender os cidadãos da melhor maneira possível (VANDENABEELE, 2008), devem cuidar da motivação de sua equipe de servidores. Esta diz respeito ao relacionamento de uma pessoa com o seu ambiente organizacional, independentemente das características pessoais (CARVALHO, 2012).

Segundo Medeiros (2014), os aspectos motivacionais e a satisfação dos colaboradores são pressupostos da eficiência e eficácia, dos resultados positivos, da cooperação entre as equipes, da inovação e da redução de absenteísmo e da rotatividade. E, por isso, no contexto organizacional, o indivíduo é direcionado pela motivação para a busca de satisfações pessoais e alcance dos objetivos organizacionais. Siqueira (2008) define a satisfação no trabalho como o total de experiências organizacionais prazerosas vivenciadas pelo trabalhador.

Diante do exposto, buscou-se responder o seguinte problema de pesquisa: qual é a relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos em uma instituição federal de ensino brasileira? Assim, o objetivo deste estudo foi verificar se a motivação possui relação com a satisfação no trabalho dos servidores públicos em uma instituição federal de ensino brasileira.

Para atingir esse objetivo, realizou-se uma pesquisa com os servidores públicos do Instituto Federal do Espírito Santo – IFES. A pesquisa, para avaliar a satisfação no trabalho, serviu-se de uma escala de mensuração, que foi validada por Siqueira (2008), denominada Escala de Satisfação no Trabalho-EST. Para avaliar os motivos que incentivam as pessoas a desenvolver suas funções no serviço público, foi utilizada a escala PSM (Public Service Motivation), elaborada por Perry (1996), que na época contribuiu significativamente para a viabilização de pesquisas nessa área (NAFF, 2011).

A expectativa de que a PSM se relacione com a satisfação no trabalho deve-se ao fato das organizações públicas estarem melhores posicionadas para oferecer aos servidores a oportunidade de servirem ao interesse público e isto faz com que seja esperado que a PSM tenha uma relação

positiva sobre a satisfação no trabalho (ANDERSEN; KJELDEN, 2013). Pesquisas existentes sobre a relação da motivação no serviço público com a satisfação no trabalho podem ser encontradas nos estudos de Liu, Ningyu e Xiaomei (2008), Liu e Tang (2011), Giauque et al. (2012), Andersen e Kjeldsen (2013), Medeiros (2014), Homberg, Mccarthy e Tabvuma (2015) e Severgnini, Galdaméz e Moraes (2018). Cassundé et al. (2015) destacam a necessidade e importância da realização de novas pesquisas sobre motivação e satisfação nas organizações públicas para a descoberta de novas práticas que possam vir a valorizar o servidor.

A importância de se estudar a motivação e a satisfação no contexto organizacional deve-se ao fato de que colaboradores motivados e satisfeitos geram mais eficiência e eficácia, resultados positivos, cooperação entre as equipes, inovação e redução de absenteísmo e rotatividade (MEDEIROS, 2014). Barros (2015) sugere que sejam realizadas pesquisas aplicadas aos servidores públicos das instituições de ensino federais sobre motivação e satisfação para identificar a satisfação e motivação dos mesmos, levando em consideração a ampliação da rede federal de ensino vivenciada por essas instituições nos últimos anos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A evolução significativa da administração pública nas últimas três décadas está sendo importante para o serviço público em geral, devido ao confinamento prévio sofrido pelo mesmo, por parte dos governos anteriores a 1980 e 1990, períodos esses em que houve uma reforma significativa, resultando em um novo tipo de gestão pública, com parcerias com o setor privado, aumentando o número de contratações de organizações privadas para fornecer serviços públicos (WORD; CARPENTER, 2013). As organizações devem se preocupar com as necessidades dos indivíduos, implementando políticas para promover a motivação dos mesmos, visando atingir seus objetivos (MEDEIROS, 2014).

Motivação foi definida por Botvinick e Braver (2015) como a predisposição do indivíduo quanto ao recebimento de recompensas extrínsecas e intrínsecas, advindas do seu comportamento e conhecimento em relação ao que deve ser realizado para alcançar seus objetivos. Segundo Lau e Roopnarain (2014), a motivação é uma atividade importante para a realização de tarefas e pode ser focada no envolvimento dos funcionários em comportamentos de cidadania organizacional, estando de acordo com as normas sociais e participando do estabelecimento de metas. Os mesmos autores afirmam que não há uma exclusividade mútua entre as duas distinções de motivação. É possível haver uma motivação intrínseca e outra extrínseca para a participação de um empregado, mas ao contrário, em outras situações, pode não ser possível a existência delas (LAU; ROOPNARAIN, 2014).

A motivação intrínseca é realizada pelo próprio empregado e beneficia a si próprio, não obstante, a motivação extrínseca é realizada e controlada pela organização cuja finalidade é se beneficiar da situação, por meio do alcance de um melhor desempenho, tanto do empregado, como, conseqüentemente, da organização (GEORGELLIS; TABVUMA, 2010; LAU; ROOPNARAIN, 2014). Segundo Park e Rainey (2012), a motivação dos servidores públicos é vista como um desafio imprescindível, em que as atitudes e percepções de trabalho possuem um significado considerável na motivação dos envolvidos no serviço público

A eficiência e eficácia devem estar presentes nos serviços prestados pelos servidores a fim de contribuir para o desenvolvimento próspero da organização, que deve recompensar a efetividade no serviço público. A motivação dos servidores para elevar de maneira contínua o nível de serviço prestado ainda é uma preocupação importante, presente nas organizações, sendo um dos objetivos centrais dos estudos de gestão pública (JACOBSON, 2011). De acordo com Rodrigues, Reis Neto e Gonçalves Filho (2014), para ser eficaz, a motivação necessita de um sistema orientado de maneira cognitiva e afetiva, no qual a maioria das pessoas pode se distrair ou se esgotar com o mesmo.

Nessa situação, avanços significativos na investigação por meio de dimensões conceituais, teóricas e empíricas sobre PSM, como a definição do conceito de PSM (PERRY; WISE, 1990), impactos do PSM a favor da sociedade (CREWSON, 1997; PERRY, 2000) e antecedentes do PSM (PERRY, 1996), têm sido observados nas últimas duas décadas, sendo a maioria das pesquisas direcionadas para a comparação da existência de PSM nos setores públicos e privados (JACOBSON, 2011). Embora existam várias pesquisas na área de PSM, um conceito único ainda não foi definido. Pelo contrário, as tentativas para gerar uma definição única de PSM são muitas e criaram possivelmente mais imprecisão a respeito do seu conceito (WARD, 2014). Neste estudo foi utilizado o conceito de PSM definido por Perry e Wise (1990) como uma medida relacionada à predisposição dos funcionários, primeiramente ou unicamente, nas organizações públicas; ou os motivos circunscritos a esse ambiente institucional ou organizacional. Além disso, tem-se que essa disposição e valores específicos revelam formas próprias ou peculiares de altruísmo ou motivação pro-social de organizações públicas e missões (PERRY; HONDEGHEM; WISE, 2010),

Perry (1996) criou um modelo original com seis constructos de PSM denominados atração para a formulação de políticas públicas, compromisso com o interesse público, dever cívico, justiça social, compaixão e autosacrifício. O modelo de Perry (1996) é utilizado para identificar no setor público as qualidades de trabalho ali inseridas. O mesmo autor relata em sua pesquisa que a elaboração de políticas melhora a autoestima das pessoas, a participação no serviço público é benéfica, a justiça social auxilia na melhoria do bem-estar social das populações mais necessitadas financeiramente, o dever cívico é característico dos servidores públicos, a compaixão é vista como um amor generalizado pelas pessoas e o autosacrifício é definido como o fato do servidor deixar de fazer algo que lhe

seja benéfico para ajudar o próximo visando atingir um bem-estar social coletivo. Após as análises estatísticas consistentes e confiáveis da pesquisa desenvolvida por ele, os seis construtos foram reduzidos para quatro, pois a justiça social e o dever cívico não foram estatisticamente significativos (WORD; CARPENTER, 2013).

Baseado na literatura teórica descrita, PSM foi conceituado como um conjunto multidimensional de quatro dimensões subdivididas em: (1) atração para a formulação de políticas públicas, (2) compromisso com o interesse público, (3) compaixão e (4) o autosacrifício (PERRY, 1996; JACOBSON, 2011; GIAUQUE et al., 2012; WORD e CARPENTER, 2013). O estudo da PSM é importante, pois existem grandes chances de servidores públicos altamente motivados permanecerem atuantes por vários anos na organização que prestam serviço, encontrando meios de ultrapassar as barreiras organizacionais que podem vir a surgir ao longo do tempo, evitando desta maneira a resignação (GIAUQUE et al., 2012).

Por seu turno, a satisfação no trabalho pode ser caracterizada como um estado emocional positivo ou de prazer, decorrente de experiências do trabalho (LOCKE, 1976). É uma percepção do trabalho em relação ao suporte organizacional (SANTOS; MOURÃO, 2011) que produz reações específicas em diferentes graus de satisfação/insatisfação (SIQUEIRA; GOMIDE, 2014) e resultam da interação entre os próprios valores e os vários aspectos do local de trabalho (LIU; TANG, 2011).

A satisfação pode ser entendida como uma ligação afetiva ao trabalho, ocorrendo neste caso a mudança do foco da satisfação da área econômica para a social e humanista, passando a ser vista como um efeito do dia a dia do trabalhador no ambiente organizacional em que está inserido, influenciando assim sua vida pessoal, tornando possível modificar a relação entre o trabalho e a família, a saúde mental e também a relação entre trabalho e outras ligações afetivas do indivíduo (SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR, 2014). Essa afetividade com o trabalho resulta em um maior bem-estar do indivíduo e também em importantes consequências para as organizações (SANTOS; MOURÃO, 2011). Tendo em vista que a satisfação no trabalho é importante para a organização, torna-se relevante o estudo científico a respeito deste tema de modo a contribuir para o mosaico do conhecimento sobre a temática (BARROS, 2015).

Homberg, Mccarthy e Tabvuma (2015) chegaram à conclusão de que indivíduos motivados pelo serviço público possuem, conseqüentemente, maiores níveis de satisfação no trabalho, confirmando desta maneira que a relação estatisticamente significativa entre PSM e satisfação no trabalho. Isso encontrou-se presente em todos os estudos analisados por eles. Corroborando com Homberg, Mccarthy e Tabvuma (2015), Liu e Tang (2011) afirmam que servidores públicos que possuem muita motivação no serviço público sentem-se mais comprometidos com a organização que prestam serviço, mais satisfeitos com seus empregos e produzem mais do que os servidores sem motivação

no serviço público. Resultados do estudo de Taylor (2014) constatam que existe uma relação positiva entre PSM e satisfação no trabalho. Dentro deste contexto, buscou-se testar a seguinte hipótese:

H1: A PSM possui relação com a satisfação no trabalho.

Segundo Perry (1996), ao desmembrar a PSM nas quatro dimensões significativas identificadas em seu estudo, foi possível verificar que pode haver influência da atração para a formulação de políticas públicas na imagem positiva do indivíduo. Corroborando com Perry (1996), Jacobson (2011) explica que existe a possibilidade de a formulação de políticas públicas fortalecer de maneira dramática, comovente e emocionante, a imagem de uma pessoa, satisfazendo assim uma de suas necessidades pessoais, tornando-a importante perante seus próprios olhos e conseqüentemente satisfeita consigo mesma. No entanto, O estudo de Homberg, Mccarthy e Tabvuma (2015) mostra que existe pouca relação entre a atração para a formulação de políticas públicas e a satisfação no trabalho, tornando-se não significativa estatisticamente para a relação entre PSM e satisfação no trabalho. Sendo assim, a hipótese abaixo foi elaborada:

H2: A atração para a formulação de políticas públicas possui relação com a satisfação no trabalho.

Objetivando aumentar a satisfação no trabalho em seus setores por meio da PSM, os gestores devem enfatizar suas ações para que haja compromisso com o interesse público por parte de seus subordinados (HOMBERG; MCCARTHY; TABVUMA, 2015). Devido ao fato das organizações públicas estarem mais propícias a oferecerem aos servidores a oportunidade de servirem ao interesse público, espera-se que a PSM se relacione com a satisfação no trabalho entre os servidores públicos (ANDERSEN; KJELDTSEN, 2013). Resultados do estudo de Homberg, Mccarthy e Tabvuma (2015) demonstram que o compromisso com o interesse público está relacionado positivamente com a satisfação no trabalho. Após essa leitura, foi possível definir a hipótese a seguir:

H3: O compromisso com o interesse público possui relação com a satisfação no trabalho.

Homberg, Mccarthy e Tabvuma (2015) encontraram nos resultados de seu estudo uma fraca relação entre a compaixão e a satisfação no trabalho, chegando à conclusão que esta dimensão não contribui muito para a relação entre PSM e satisfação no trabalho. Portanto, definiu-se a seguinte hipótese:

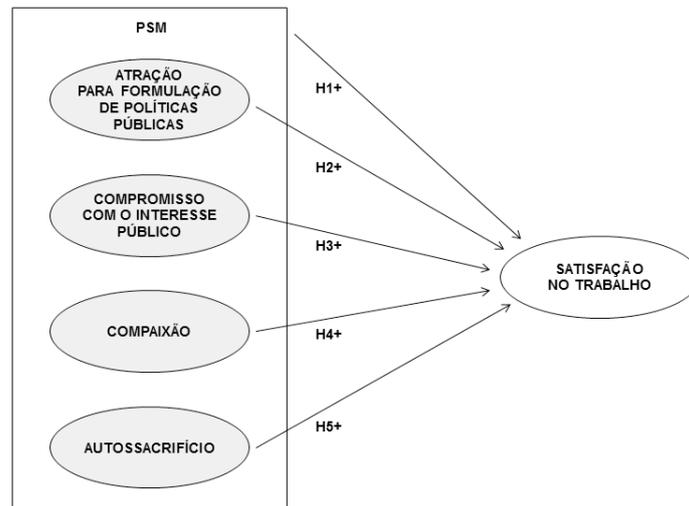
H4: A compaixão possui relação com a satisfação no trabalho.

O estudo de Vandenabeele (2009) aponta o efeito positivo da dimensão autosacrifício sobre a satisfação no trabalho. Corroborando com Vandenabeele (2009), o estudo de Homberg, Mccarthy e Tabvuma (2015) demonstra que o autosacrifício está relacionado positivamente com a satisfação no trabalho. De acordo com estes resultados, a seguinte hipótese foi elaborada:

H5: O autosacrifício possui relação com a satisfação no trabalho.

Após a definição das hipóteses baseadas no referencial teórico, foi possível elaborar o modelo apresentado na figura 1, que foi analisado neste estudo. Este modelo de relação foi elaborado para testar a existência de relação entre a PSM e as quatro variáveis significativas identificadas por Perry (1996) com a satisfação no trabalho.

Figura 1: Modelo de Relação



Fonte: Elaboração própria.

3 METODOLOGIA

O objetivo da pesquisa é verificar se a motivação possui relação com a satisfação no trabalho dos servidores públicos de uma instituição federal de ensino, neste caso o Instituto Federal do Espírito Santo – IFES. Para isso, foi realizada uma pesquisa empírica descritiva e quantitativa, pois se utilizou um questionário com 39 questões de múltipla escolha, estruturadas com a escala de Likert, aplicado através do método de survey eletrônico. Para as variáveis independentes, usou-se o questionário de Perry (1996), referente ao PSM, e para coletar os dados da variável dependente, foi utilizada a Escala de Satisfação no Trabalho - EST, elaborada por Siqueira (2008). A população pesquisada foram os 2561 servidores efetivos dos 20 Campi e da reitoria do IFES, dentre eles estão técnicos administrativos de nível fundamental, médio, superior e docentes. Obteve-se uma amostra de 423 respostas, ou seja, 16,52% do total de servidores do IFES.

O questionário de Perry (1996) possui 24 itens, utilizando a escala de Likert com 5 opções de respostas, variando entre 1, discordo totalmente, e 5, concordo totalmente. Foi traduzido, aplicado e validado nas secretarias do município de Ribeirão Preto/SP por Buiatti e Shinyashiki (2007). A figura 2 define as 4 dimensões significativas da PSM encontradas por Perry (1996).

Figura 2: Dimensões e definições da PSM

	DIMENSÕES	DEFINIÇÕES
PSM	Atração para a formulação de políticas públicas	Concessão pelo servidor do seu trabalho, para participar de formulação de políticas públicas.
	Compromisso com o interesse público	Concessão pelo servidor do seu trabalho, para desenvolver e manter o bem-estar social com maior qualidade, por meio dos serviços prestados pelo governo.
	Compaixão	Os servidores concebem os seus postos de trabalho para ajudar os servidores que estão sentindo dificuldade em desempenhar suas funções
	Autosacrifício	Percepção dos que enxergam seus postos de trabalho como um dever pessoal e estão dispostos a deixá-los, sofrendo assim, esta perda pessoal para ajudar os mais necessitados.

Fonte: Perry (1996) | Nota: Adaptada pelos autores.

Já a EST de Siqueira (2008) utiliza a escala multidimensional reduzida com 15 itens e 5 dimensões agrupadas, onde foi utilizada a média destes itens para auferir o grau de satisfação sem levar em consideração as 5 dimensões agrupadas. A escala mencionada é a de Likert com 7 opções de respostas, variando entre 1, totalmente insatisfeito, e 7, totalmente satisfeito. Nesta escala, após levantar a média, considera-se satisfeitos os servidores se o valor se encontrar entre 5 e 7, indiferente se estiver entre 4 e 4,9 e a insatisfação é identificada caso o valor fique entre 1 e 3,9. É possível observar na figura 3 a definição de cada dimensão da EST de Siqueira (2008).

Figura 3: Dimensões e definições da EST

	DIMENSÕES	DEFINIÇÕES
SATISFAÇÃO NO TRABALHO	Satisfação com os COLEGAS	Contentamento com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento mantido com os colegas de trabalho.
	Satisfação com o SALÁRIO	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na
	Satisfação com a CHEFIA	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o seu interesse pelo trabalho dos subordinados e entendimento entre eles
	Satisfação com a NATUREZA DO TRABALHO	Contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Fonte: Siqueira (2008) | Nota: Adaptada pelos autores.

Os dados foram analisados por meio de estatísticas descritivas e da técnica estatística de regressão por meio do método de *probit* ordenado, definido por Stock e Watson (2004) como um modelo multinomial cuja variável dependente (satisfação no trabalho) possui valores com certo ordenamento, de maneira não linear e que determina a posição dos resultados possíveis quando relacionada às variáveis independentes (quatro dimensões significativas do PSM). O modelo a seguir foi utilizado para estimar o efeito da relação entre a PSM e a satisfação no trabalho.

$$Satisfação_i = \alpha + \beta_1 Atração_i + \beta_2 Compromisso_i + \beta_3 Compaixão_i + \beta_4 Autossacrifício_i + \epsilon_i$$

Onde:

- Satisfação_i: média da variável satisfação no trabalho;
- Atração_i: média da variável atração para a formulação de políticas públicas;
- Compromisso_i: média da variável compromisso com o interesse público;
- Compaixão_i: média da variável compaixão;
- Autossacrifício_i: média da variável autossacrifício.

Na Equação 1, a variável dependente é a satisfação no trabalho; “ α ” é o coeficiente técnico fixo que indica um valor de base para início da satisfação no trabalho; “ β_1 , β_2 , β_3 e β_4 ” são os coeficientes técnicos correspondentes a cada variável independente, sendo estas a atração para a formulação de políticas públicas, o compromisso com o interesse público, a compaixão, o autosacrifício, e o erro que representa a diferença entre o valor observado e o esperado da satisfação no trabalho.

O estudo de Barros (2015) indica que servidores mais velhos apresentaram maiores médias de motivação; que servidores que ocupam cargos mais elevados ou recebem algum tipo de gratificação extra pelo trabalho, apresentaram maiores índices de motivação; que o gênero e escolaridade dos servidores podem influenciar na satisfação com alguns fatores motivacionais; e que servidores com menos tempo de serviço e com cargos de chefia tiveram índices menores de satisfação.

Após a realização de uma análise inicial, nas variáveis explicativas, foram inseridos controles de faixa etária, tempo de serviço e grau de escolaridade e variáveis *dummy* de interação da PSM com: o recebimento de função gratificada, com o grau de escolaridade e com a diferença entre os cargos de técnicos administrativos e docentes, para possibilitar a verificação se existe interferência destes na relação entre a PSM com a satisfação no trabalho.

Desta forma, os resultados foram apresentados sem os controles, com os controles e com os controles e variáveis *dummys* de interação. Utilizando esta técnica, foi possível verificar o nível de

relação entre as variáveis estudadas e testar as hipóteses apresentadas. A análise foi subdividida em três etapas: caracterização da amostra dos servidores, estatística descritiva e, por fim, a análise de regressão por meio do método de *probit* ordenado, considerando as 4 dimensões da motivação no serviço público como variáveis independentes e a satisfação no trabalho como variável dependente.

3.1 Dados Analisados

Com a autorização do Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos do IFES e do Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação, foi encaminhado e-mail aos participantes da pesquisa contendo um questionário com instruções para preenchimento e justificativa, onde foi solicitado que o participante respondesse, sem exceção, às questões. Coletados os dados, os dados foram analisados.

3.2 Caracterização da amostra dos servidores

O resumo das características da amostra pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1: Resumo da Caracterização da Amostra da Servidores

Gênero	Feminino	42,8%
	Masculino	57,2%
Faixa etária	Até 20 anos	0,7%
	Entre 21 e 30 anos	22,7%
	Entre 31 e 40 anos	38,1%
	Entre 41 e 50 anos	24,3%
	Acima de 51 anos	14,2%
Grau de escolaridade	Ensino fundamental	0,0%
	Ensino médio e/ou técnico	4,3%
	Ensino superior	10,2%
	Especialização	35,7%
	Mestrado	33,1%
	Doutorado	13,9%
	Pós-doutorado	2,8%
Cargo	Docente	44,7%
	Técnico administrativo – nível fundamental	5,3%
	Técnico administrativo – nível médio	31,2%
	Técnico administrativo – nível superior	18,8%
Possui função	Não	72,1%
Tempo de serviço no IFES	Até 3 anos	30,7%
	Entre 4 e 10 anos	52,5%
	Entre 11 e 20 anos	5,7%
	Entre 21 e 30 anos	8,3%
	Entre 31 e 35 anos	1,2%
	Acima de 36 anos	1,6%

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 1 foi possível observar que mais homens (57,2%) do que mulheres (42,8%) responderam. A maturidade é marcante, pois tem idade entre 31 e 40 anos (38,1%), com escolaridade predominante no nível de especialização (35,7%) e mestrado (33,1%), 44,7% ocupantes do cargo de docente e 55,3% de técnico administrativo, sendo a maioria dos técnicos administrativos de nível médio (31,2%). Mais de dois terços (72,1%) não possuem função gratificada e a maioria (52,5%) já trabalhava no IFES entre 4 a 10 anos.

3.3 Estatística descritiva

A variável dependente satisfação no trabalho foi definida por meio de uma escala de Likert, com 7 opções de respostas, variando entre a opção 1, que significa totalmente insatisfeito, e a opção 7, cujo significado é totalmente satisfeito. Já a motivação dos servidores, representada pelas variáveis independentes: atração para a formulação de políticas públicas, compromisso com o interesse público, compaixão e autossacrifício, foi definida por meio de uma escala de Likert, com 5 pontos, variando entre a opção 1, que significa discordo totalmente, e a opção 5, cujo significado é concordo totalmente. Responderam à pesquisa 423 servidores do IFES, representando 16,52% do total dos 2561 servidores do IFES. A Tabela 2 refere-se à estatística descritiva das variáveis pesquisadas e demonstra a média de cada uma delas.

Tabela 2: Média das Variáveis

Variável	Média	N
Satisfação	4,5	423
Atração	3	423
Compromisso	3,8	423
Compaixão	3,6	423
Autossacrifício	3,4	423

Fonte: Elaboração própria.

Para efeito de um melhor entendimento, ao contrário das médias utilizadas para aplicação da regressão utilizando o método de *probit* ordenado, em que não foi levado em consideração as casas decimais, nas médias obtidas apresentadas na Tabela 2 foi considerada uma casa decimal. As médias das variáveis independentes variaram entre 3,0 e 3,8, em uma escala que varia de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), indicando, de maneira geral, que os servidores possuem suas opiniões neutras, nem concordando e nem discordando com as variáveis motivacionais estudadas.

O compromisso com o interesse público (3,8) e a compaixão (3,6) possuem maiores níveis de aceitação e o autossacrifício (3,4) e a atração para a formulação de políticas públicas (3,0) são as variáveis que possuem menores níveis de concordância por parte dos servidores. (Tabela 2). A média da variável satisfação no trabalho foi de 4,5, em uma escala que varia de 1 (totalmente insatisfeito) a 7 (totalmente satisfeito), indicando, de maneira geral, que os servidores possuem opinião indiferente em relação à satisfação com o trabalho que executam. (Tabela 2)

3.4 Análise de regressão por meio do probit ordenado

Ao testar a hipótese H1, identificou-se que a PSM foi positiva e estatisticamente significativa ao nível de 1% em relação à satisfação no trabalho, suportando assim esta hipótese, conforme Tabela 3 a seguir:

Tabela 3: Relação da PSM com a Satisfação no Trabalho

		Estimativa	Erro Padrão	Wald	Df	Sig.	Intervalo de confiança 90%	
							Limite inferior	Limite superior
Limite	[Satisfação = 1,0]	0,076	0,32	0,057	1	0,811	-0,45	0,603
	[Satisfação = 2,0]*	0,867	0,293	8,773	1	0,003	0,386	1,349
	[Satisfação = 3,0]*	1,725	0,295	34,249	1	0	1,24	2,21
	[Satisfação = 4,0]*	2,539	0,303	70,358	1	0	2,041	3,036
	[Satisfação = 5,0]*	3,613	0,317	130,223	1	0	3,092	4,134
	[Satisfação = 6,0]*	4,581	0,338	183,262	1	0	4,025	5,138
Localização	PSM*	0,749	0,084	78,515	1	0	0,61	0,888

Função de ligação: Probit

Variável Dependente: Satisfação

* Estatisticamente significante ao nível de 1%

$$Satisfação_i = \beta_1 PSM_i + \epsilon_i \quad (2)$$

Onde:

- Satisfação_i: média da variável satisfação no trabalho;
- PSM_i: média das 4 dimensões da motivação no serviço público.

Fonte: Elaboração própria.

Essa relação positiva foi encontrada também no estudo de Liu e Tang (2011), Taylor (2014) e Homberg, Mccarthy e Tabvuma (2015), revelando a existência de relação direta entre as duas

variáveis, chegando-se à conclusão de que uma alta motivação no serviço público resulta em uma alta satisfação no trabalho e que indivíduos motivados são conseqüentemente mais satisfeitos com o trabalho (Tabela 3). Na Tabela 4, foi possível verificar os coeficientes das dimensões da PSM que influenciaram estatisticamente a satisfação no trabalho.

Tabela 4: Relação das Dimensões da PSM com a Satisfação no Trabalho

		Estimativa	Erro Padrão	Wald	Df	Sig.	Intervalo de confiança 90%	
							Limite inferior	Limite superior
Limite	[Satisfação = 1,0]	0,472	0,367	1,657	1	0,198	-0,131	1,075
	[Satisfação = 2,0]*	1,278	0,347	13,568	1	0	0,707	1,849
	[Satisfação = 3,0]*	2,138	0,351	37,105	1	0	1,561	2,715
	[Satisfação = 4,0]*	2,954	0,358	67,933	1	0	2,364	3,543
	[Satisfação = 5,0]*	4,013	0,371	117,18	1	0	3,403	4,623
	[Satisfação = 6,0]*	4,965	0,39	162,111	1	0	4,323	5,606
Localização	Atração**	0,113	0,052	4,724	1	0,03	0,027	0,198
	Compromisso*	0,305	0,084	13,105	1	0	0,166	0,443
	Compaixão*	0,285	0,093	9,317	1	0,002	0,131	0,439
	Autosacrifício**	0,137	0,068	3,98	1	0,046	0,024	0,249

Função de ligação: Probit

Variável Dependente: Satisfação

** Estatisticamente significativa ao nível de 5%

* Estatisticamente significativa ao nível de 1%

$$Satisfaçãoi = \beta1Atraçãoi + \beta2Compromissoi + \beta3Compaixãoi + \beta4Autosacrifícioi + \epsilon_i \tag{3}$$

Onde:

- Satisfação_i: média da variável satisfação no trabalho;
- Atração_i: média da variável atração para a formulação de políticas públicas;
- Compromisso_i: média da variável compromisso com o interesse público;
- Compaixão_i: média da variável compaixão;
- Autosacrifício_i: média da variável autosacrifício.

Fonte: Elaboração própria.

Dentre as 4 variáveis independentes analisadas, a atração para a formulação de políticas públicas, o compromisso com o serviço público, a compaixão e o autosacrifício, todas foram estatística-

mente significativas para a variável dependente satisfação no trabalho (Tabela 4). Sendo assim, os resultados dos testes de hipóteses são:

H1: a PSM possui relação com a satisfação no trabalho – suportada, indicando que a PSM possui relação positiva com a satisfação no trabalho, ou seja, quanto mais motivado o servidor estiver, mais satisfeito ele estará com o seu trabalho (LIU; TANG, 2011). Este resultado também foi encontrado no estudo de Taylor (2014).

H2: a atração para a formulação de políticas públicas possui relação com a satisfação no trabalho – suportada. Este resultado significa que servidores que possuem mais atração para formulação de políticas públicas estão mais satisfeitos com o seu trabalho, contrariando os resultados encontrados no estudo de Homberg, Maccarthy e Tabvuma (2015).

H3: o compromisso com o interesse público possui relação com a satisfação no trabalho – suportada, significando que servidores com maior compromisso com o interesse público estão mais satisfeitos com o trabalho realizado por eles, corroborando com os resultados encontrados no estudo de Homberg, Maccarthy e Tabvuma (2015) e com a expectativa de Andersen e Kjeldsen (2013).

H4: a paixão possui relação com a satisfação no trabalho – suportada, indicando que servidores com maior nível de paixão são mais satisfeitos com seu trabalho, contrariando os resultados do estudo de Homberg, Maccarthy e Tabvuma (2015).

H5: o sacrifício possui relação com a satisfação no trabalho – suportada, significando que servidores com maior nível de sacrifício estão mais satisfeitos com o seu trabalho, corroborando com os resultados dos estudos de Vandenberg (2009) e Homberg, Maccarthy e Tabvuma (2015).

Esses resultados corroboram em parte com os encontrados no estudo de Homberg, Mccarthy e Tabvuma (2015), que encontrou relação estatisticamente significativa em 2 variáveis independentes da PSM pesquisadas, sendo apenas o compromisso com o interesse público e o sacrifício estatisticamente significativos.

Após testar as hipóteses, foram adicionados os controles de faixa etária, tempo de serviço e grau de escolaridade na regressão da PSM com a satisfação no trabalho, com o objetivo de analisar se estas características dos servidores influenciam na relação entre motivação no serviço público com a satisfação no trabalho. (Tabela 5). Sendo assim, foi possível observar na Tabela 5 que apenas a faixa etária influencia a relação, ou seja, quanto mais velho for o servidor, maior influência na relação entre motivação e satisfação no trabalho.

Tabela 5: Relação da PSM com a Satisfação no Trabalho com Controles

		Estimativa	Erro Padrão	Wald	df	Sig.	Intervalo de confiança 90%	
							Limite inferior	Limite superior
Limite	[Satisfação = 1,0]	0,421	0,38	1,225	1	0,268	-0,204	1,046
	[Satisfação = 2,0]*	1,188	0,358	11,006	1	0,001	0,599	1,777
	[Satisfação = 3,0]*	2,041	0,36	32,134	1	0	1,449	2,633
	[Satisfação = 4,0]*	2,859	0,368	60,469	1	0	2,254	3,463
	[Satisfação = 5,0]*	3,948	0,381	107,216	1	0	3,321	4,576
	[Satisfação = 6,0]*	4,928	0,402	150,637	1	0	4,268	5,589
Localização	PSM*	0,714	0,086	68,784	1	0	0,573	0,856
	Faixa etária***	0,108	0,065	2,783	1	0,095	0,002	0,215
	Tempo de serviço	-0,028	0,059	0,227	1	0,633	-0,126	0,069
	Grau de escolaridade	0,033	0,05	0,422	1	0,516	-0,05	0,116

Função de ligação: Probit

Variável Dependente: Satisfação

*** Estatisticamente significativa ao nível de 10%

* Estatisticamente significativa ao nível de 1%

$$Satisfaçãoi = \beta_1 PSM_i + \beta_2 Faixaetária_i + \beta_3 Tempodeserviço_i + \beta_4 Graudeescolaridade_i + \epsilon_i$$

(4)

Onde:

- Satisfação_i: média da variável satisfação no trabalho;
- PSM_i: média das 4 dimensões da motivação no serviço público;
- Faixa etária_i: variável de controle faixa etária;
- Tempo de serviço_i: variável de controle tempo de serviço;
- Grau de escolaridade_i: variável de controle grau de escolaridade.

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar a relação da satisfação no trabalho com as dimensões do PSM separadamente e com os controles de faixa etária, tempo de serviço e grau de escolaridade, apenas o nível de significância da dimensão autosacrifício foi alterado, de 5% para 10%, quando comparado com a análise sem os controles, continuando com seu resultado estatisticamente significativo (Tabela 6). Da mesma maneira, quando os controles foram inseridos na Tabela 5, apenas a faixa etária possuiu influência no resultado da relação entre a satisfação no trabalho com as dimensões do PSM, ou seja, quanto mais velhos os servidores forem, mais forte será a influência na relação entre as dimensões do PSM com a satisfação no trabalho, conforme é possível observar na Tabela 6.

Tabela 6: Relação das Dimensões da PSM Com a Satisfação no Trabalho com Controles

		Estimativa	Erro Padrão	Wald	df	Sig.	Intervalo de confiança 90%	
							Limite inferior	Limite superior
Limite	[Satisfação = 1,0]***	0,804	0,421	3,643	1	0,056	0,111	1,497
	[Satisfação = 2,0]*	1,585	0,404	15,392	1	0	0,92	2,249
	[Satisfação = 3,0]*	2,44	0,407	35,852	1	0	1,77	3,11
	[Satisfação = 4,0]*	3,26	0,415	61,724	1	0	2,578	3,943
	[Satisfação = 5,0]*	4,337	0,428	102,819	1	0	3,633	5,04
	[Satisfação = 6,0]*	5,301	0,446	141,07	1	0	4,567	6,035
Localização	Atração**	0,115	0,052	4,84	1	0,028	0,029	0,2
	Compromisso*	0,272	0,085	10,201	1	0,001	0,132	0,413
	Compaixão*	0,289	0,094	9,409	1	0,002	0,134	0,443
	Autosacrifício***	0,125	0,069	3,326	1	0,068	0,012	0,238
	Faixa etária***	0,122	0,065	3,493	1	0,062	0,015	0,229
	Tempo de serviço	-0,033	0,059	0,302	1	0,583	-0,13	0,065
	Grau de escolaridade	0,028	0,051	0,299	1	0,585	-0,056	0,111

Função de ligação: Probit

Variável Dependente: Satisfação

*** Estatisticamente significativa ao nível de 10%

** Estatisticamente significativa ao nível de 5%

* Estatisticamente significativa ao nível de 1%

$$\begin{aligned}
 \text{Satisfação}_i = & \beta_1 \text{Atração}_i + \beta_2 \text{Compromisso}_i + \beta_3 \text{Compaixão}_i + \beta_4 \text{Autosacrifício}_i + \\
 & \beta_5 \text{Faixa etária}_i + \beta_6 \text{Tempo de serviço}_i + \beta_7 \text{Grau de escolaridade}_i + \varepsilon_i
 \end{aligned}
 \tag{5}$$

Onde:

- Satisfação_i: média da variável satisfação no trabalho;
- Atração_i: média da variável atração para a formulação de políticas públicas;
- Compromisso_i: média da variável compromisso com o interesse público;
- Compaixão_i: média da variável compaixão;
- Autosacrifício_i: média da variável autosacrifício;
- Faixa etária_i: variável de controle faixa etária;
- Tempo de serviço_i: variável de controle tempo de serviço;
- Grau de escolaridade_i: variável de controle grau de escolaridade.

Fonte: Elaboração própria.

A última análise foi realizada com a intenção de verificar se os controles de faixa etária, tempo de serviço e grau de escolaridade, relacionados com as variáveis *dummy* de interação da PSM de função gratificada, de grau de escolaridade e de diferença entre os cargos de técnicos administrativos e docentes, afetam a relação entre a PSM e a satisfação no trabalho (Tabela 7). Ao analisar a Tabela 7, foi possível observar que a PSM continuou estatisticamente significativa ao nível de 1% e a função gratificada exerceu influência positiva sobre a relação da PSM com a satisfação no trabalho, ou seja, servidores que recebem função gratificada tendem a ter uma relação maior da motivação no serviço público com a satisfação no trabalho.

Já o cargo ocupado pelo servidor exerceu influência negativa sobre a relação da PSM com a satisfação no trabalho. Pelo fato do cargo ser uma variável *dummy* de interação, classificada em docentes (0) e técnicos administrativos (1), significa que os docentes possuem maior influência nesta relação (Tabela 7). De acordo com a Tabela 7, os servidores que recebem função gratificada e os docentes exerceram maior influência na relação entre PSM e satisfação no trabalho quando comparados com os que não recebem este benefício.

Tabela 7: Relação da PSM com a Satisfação no Trabalho com Controles e *Dummys*

		Estimativa	Erro Padrão	Wald	df	Sig.	Intervalo de confiança 90%	
							Limite inferior	Limite superior
Limite	[Satis fação = 1,0]	-0,041	0,482	0,007	1	0,932	-0,834	0,752
	[Satis fação = 2,0]	0,737	0,463	2,541	1	0,111	-0,024	1,498
	[Satis fação = 3,0]*	1,595	0,463	11,882	1	0,001	0,834	2,356
	[Satis fação = 4,0]*	2,427	0,468	26,908	1	0	1,658	3,197
	[Satis fação = 5,0]*	3,535	0,478	54,732	1	0	2,749	4,321
	[Satis fação = 6,0]*	4,528	0,493	84,219	1	0	3,716	5,339
Localização	PSM*	0,737	0,104	50,143	1	0	0,566	0,908
	PSM Função*	0,087	0,033	6,936	1	0,008	0,033	0,142
	PSM Grau	0,014	0,059	0,053	1	0,817	-0,083	0,11
	PSM Cargo*	-0,092	0,036	6,582	1	0,01	-0,151	-0,033
	Faixa etária	0,083	0,066	1,602	1	0,206	-0,025	0,191
	Tempo de serviço	-0,027	0,06	0,2	1	0,655	-0,125	0,072
	Grau de escolaridade	-0,051	0,076	0,449	1	0,503	-0,176	0,074

Função de ligação: Probit

Variável Dependente: Satisfação

* Estatisticamente significativa ao nível de 1%

$$Satisfação_i = \beta_1 PSM_i + \beta_2 PSM Função_i + \beta_3 PSM Grau_i + \beta_4 PSM Cargo_i + \beta_5 Faixa etária_i + \beta_6 Tempo de serviço_i + \beta_7 Grau de escolaridade_i + \epsilon_i$$

(6)

Onde:

- Satisfação_i: média da variável satisfação no trabalho;
- PSM_i: média das 4 dimensões da motivação no serviço público;
- PSMFunção_i: variável dummy de interação entre função gratificada e PSM, sendo 0 se o servidor não possui função gratificada e 1 se ele possui;
- PSMGrau_i: variável dummy de interação entre grau de escolaridade e PSM, sendo 0 para o servidor sem graduação e 1 para graduados e pós-graduados;
- PSMCargo_i: variável dummy de interação entre o cargo do servidor e PSM, sendo 0 para servidores docentes e 1 para técnicos administrativos;
- Faixa etária_i: variável de controle faixa etária;
- Tempo de serviço_i: variável de controle tempo de serviço;
- Grau de escolaridade_i: variável de controle grau de escolaridade.

Fonte: Elaboração própria

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi verificar se a motivação possui relação com a satisfação no trabalho dos servidores públicos em uma instituição federal de ensino brasileira. A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo foi a aplicação de uma pesquisa descritiva e quantitativa para todos os servidores do IFES, na qual obteve-se o retorno de 423 respostas, 16,52% do total de 2561 servidores. Os dados coletados foram analisados com a técnica de regressão por meio do método de *probit* ordenado. Depois de verificada a relação entre PSM e satisfação no trabalho, foram inseridas variáveis de controle e *dummies* de interação para verificar a influência sobre esta relação.

Os resultados evidenciam a relação positiva encontrada entre a motivação no serviço público e a satisfação no trabalho, visto que todas as 4 dimensões da motivação no serviço público estão relacionadas positivamente com a satisfação no trabalho, suportando assim todas as hipóteses. Estes resultados estão de acordo com a expectativa sobre a existência de relação positiva da PSM com a satisfação no trabalho (LIU; TANG, 2011; ANDERSEN; KJELDEN, 2013; HOMBERG; MCCARTHY; TABVUMA, 2015).

Foi observado que os servidores mais velhos, os docentes e os que recebem função gratificada, possuem influência estatisticamente significativa na relação da PSM com a satisfação no trabalho. Pode-se considerar como limitação desse estudo, o fato de haver a possibilidade de servidores com maior nível de insatisfação com o trabalho terem se recusado a responder o questionário, podendo, neste caso, ter tido influência nos resultados alcançados.

Sugestões para futuras pesquisas: recomenda-se estudar a relação da motivação no serviço público com a satisfação no trabalho em grupos mais específicos, como somente os docentes ou técnicos administrativos, e depois comparar os resultados a fim de identificar qual grupo de servidores está mais satisfeito e motivado. É interessante analisar também esta relação dentre os servidores dos Campi da região metropolitana e do interior, para fazer um comparativo com o objetivo de identificar qual grupo está mais motivado e satisfeito com seu ambiente de trabalho, esperando encontrar uma política de gestão que possa ser utilizada para equilibrar no nível de satisfação e motivação de cada grupo pesquisado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSEN L. B.; KJELDSSEN A. M. Public Service Motivation, User Orientation, and Job Satisfaction: A Question of Employment Sector? *International Public Management Journal*, v. 16, n. 2, p. 252-274, 2013.
- BARROS, F. C. *Motivação e satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação*. Catalão, 2015. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão, 2015.
- BOTVINICK, M.; BRAVER, T. Motivation and cognitive control: from behavior to neural mechanism. *Psychology*, v. 66, n. 1, p. 83-113, 2015.
- BUIATTI, C. L.; SHINYASHIKI, G. T. *Gestão de RH no setor público: Validação da Escala PSM - Public Service Motivation*. Ribeirão Preto, 2007. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, 2007.
- CARDOSO JR, J. C. Planejamento governamental, orçamentação e administração pública no Brasil: alavancas para o desenvolvimento sustentável. *Revista Brasileira de Administração Política*, v. 7, n. 1, 2016.
- CARVALHO, M. S.; PALMEIRA, E. M.; MARIANO M. G. H. Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações. *Obs Econ Latino-am*, v. 167, 2012.
- CASSUNDÉ, F. R. S. A. et al. Motivação e Satisfação no Trabalho da Polícia Militar: Um estudo de caso no Sertão Pernambucano. *Id on Line Revista de Psicologia*, v. 9, n. 26, p. 152-164, 2015.
- CREWSON, P. E. Public service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 7, n. 4 499-518, 1997.
- GEORGELLIS, Y.; TABVUMA, V. Does public service motivation adapt?. *Kyklos*, v. 63, n. 2, p. 176-191, 2010.
- GIAUQUE, D. et al. Resigned but satisfied: the negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration*, v. 90, n. 1, p. 175-193, 2012.
- HOMBERG, F.; MCCARTHY, D.; TABVUMA, V. A Meta Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction. *Public Administration Review*, 2015.
- JACOBSON, W. S. Creating a Motivated workforce: How organizations can enhance and develop

public service motivation (PSM). *Public Personnel Management*, v. 40, n. 3, p. 215-238, 2011.

LAU, C. M.; ROOPNARAIN, K. The effects of nonfinancial and financial measures on employee motivation to participate in target setting. *The British Accounting Review*, v. 46, n. 3, p. 228-247, 2014.

LIU, B.; NINGYU T.; XIAOMEI Z. 2008. Public Service Motivation and Job Satisfaction in China: An Investigation of Generalisability and Instrumentality. *International Journal of Manpower*, v. 29, n. 8, p. 684-699, 2008.

_____; TANG, T. L. Does the love of money moderate the relationship between public service motivation and job satisfaction? The case of Chinese professionals in the public sector. *Public Administration Review*, v. 71, n. 5, p. 718-727, 2011.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, v. 1, p. 1297-1343, 1976.

MEDEIROS, D. M. L. *Motivação e satisfação na função pública: caso dos Açores*. Açores, 2014. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade dos Açores, 2014.

NAFF, K. C. Public service motivation: what we know and what we need to learn. *Public Administration Review*, v. 71, n. 3, p. 491-493, 2011.

PARK, S. M.; RAINEY, H. G. Work motivation and social communication among public managers. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 23, n. 13, p. 2630-2660, 2012.

PERRY, J. L., WISE, L. R. The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, v. 50, n. 3, p. 367-373, 1990.

_____. Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 6, n. 1, p. 5-22, 1996.

_____. Bringing society in: Toward a theory of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 10, n. 2, p. 471-488, 2000.

_____; HONDEGHEM A.; WISE L. R. Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, v. 70, n. 5, p. 681-690, 2010.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, v. 48, n. 1, p. 253-274, 2014.

SANTOS, J. R. V. S.; MOURÃO L. Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. RAUSP. *Revista de Administração*, v. 46, n. 3, p. 305-318, 2011.

SEVERGNINI, E.; GALDAMÉZ, E.; MORAES, R. Satisfação e contribuição dos stakeholders a partir do modelo Performance Prism. *Brazilian Business Review*, v. 15, n. 2, p. 120-134, 2018.

SIQUEIRA, M. M. M. *Medidas de Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

_____; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, p. 300-328, 2014.

STOCK, J.; WATSON, M. *Econometria*. São Paulo: Pearson, 2004.

TAYLOR, J. Public service motivation, relational job design, and job satisfaction in local government. *Public Administration*, v. 92, n. 4, p. 902-918, 2014.

VANDENABEELE, W. Government calling: public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration*, v. 80, n. 4, p. 1089-1105, 2008.

_____. 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*, v. 75, n. 1, p. 11-34, 2009.

WARD, K. D. Tapping the Americorps Pipeline: Using secondary data to test the public service motivation construct. *Public Personnel Management*, v. 43, n. 2, p. 240-258, 2014.

WORD, J.; CARPENTER, H. The new public service? Applying the public service motivation model to nonprofit employees. *Public Personnel Management*, v. 42, n. 3, p. 315-336, 2013.