



AMBIENTE DE TRABALHO: UMA ANÁLISE DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS

WORK ENVIRONMENT: AN ANALYSIS OF PUBLIC SERVANTS' JOB SATISFACTION

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Nandria Scherer, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil, Email: nandria.scherer@acad.ufsm.br

Taiane Keila Matheis, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil, Email: taiane.keila@acad.ufsm.br

Kelmara Mendes Vieira, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil, Email: kelmara.vieira@ufsm.br

Leander Luiz Klein, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil, Email: leander.klein@ufsm.br

Resumo

Os gestores públicos buscam entender quais fatores contribuem para a satisfação dos trabalhadores e como desenvolver, motivar e desenvolver o servidor (Albort-Morant et al., 2020; Ribeiro & Marra, 2021). Dessa forma, este artigo visa compreender quais fatores influenciam a satisfação no trabalho, ao analisar satisfação no trabalho, envolvimento do servidor, motivação no serviço público, percepção de políticas organizacionais para melhorar a gestão no serviço público. A abordagem realizada foi quantitativa e descritiva, com a utilização da pesquisa *survey*. Para a coleta de dados foi aplicado um questionário contendo 30 questões, cuja amostra resultou em 711 servidores de Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil. As análises descritivas, fatorial e regressão múltipla serviram como técnicas estatísticas. Como resultados, a percepção dos servidores é fortemente impactada pela motivação no serviço público, envolvimento no trabalho, motivação social e percepção de políticas organizacionais. Portanto, reforça-se à importância de avaliar as políticas organizacionais e aspectos culturais para investigar as dinâmicas de satisfação que afetam as decisões dos servidores.

Palavras-chave: Satisfação no trabalho; Envolvimento do servidor; Motivação no serviço público.

Abstract

Public managers seek to understand which factors contribute to worker satisfaction and how to develop, motivate and develop the server (Albort-Morant et al., 2020; Ribeiro & Marra, 2021). Thus, this article aims to understand which factors influence job satisfaction by analyzing job satisfaction, employee involvement, motivation in the public service, perception of organizational policies to improve management in the public service. The approach taken was quantitative and descriptive, with the use of survey research. For data collection, a questionnaire containing 30 questions was applied, whose sample resulted in 711 civil servants from Federal Institutions of Higher Education in Brazil. Descriptive, factorial and multiple regression analyzes served as statistical techniques. As a result, the servants' perception is strongly impacted by motivation in the public service, work involvement, social motivation and perception of organizational policies. Therefore, it reinforces the importance of evaluating organizational policies and cultural aspects to investigate the satisfaction dynamics that affect the servants' decisions.

Keywords: Job satisfaction; Employee involvement; Motivation in public servisse.

1. INTRODUÇÃO

As organizações estão sempre em constante mudança para acompanhar as exigências do mercado competitivo, dentre outros fatores, as transformações tecnológicas, econômicas e políticas são as que mais afetam o ambiente de trabalho (Halnet, 2021). Dessa forma, as práticas de gestão de pessoas devem tornar o ambiente de trabalho mais colaborativo, resultando em colaboradores esforçados e envolvidos em alcançar metas (Megawaty et al., 2022). Em organizações públicas essas exigências não são diferentes, visto que as cobranças por melhorias nos serviços públicos prestados também são constantes (Li et al., 2020).

Para desenvolver colaboradores de alto desempenho comprometidos com a excelência no trabalho, as organizações devem ser capazes de atender às suas necessidades (Callefi et al., 2021). Como tal, as organizações demonstram uma maior preocupação com seus servidores, que devidamente satisfeitos no trabalho desempenham suas tarefas com maior êxito (Andrade et al. 2017; Martins, 2022).

Dessa forma, a satisfação no trabalho está relacionada a uma reação emocional positiva dos colaboradores sobre suas experiências profissionais (Ferreira Neto et al., 2023). Elementos de estímulo motivacional, ação e esforço, movimento e persistência, bem como a recompensa, se relacionam com a satisfação e o ambiente organizacional (Da Silva Zonatto et al., 2021).

O estudo de Guimarães e De Souza Neto (2021) sinalizou que a satisfação no trabalho está diretamente relacionada com o ambiente organizacional, um ambiente de trabalho satisfatório é um elemento fundamental para a satisfação do colaborador. Além disso, a satisfação no trabalho é uma das ferramentas mais importantes para elevar o envolvimento do colaborador, impactando diretamente nos resultados da organização (Rodrigues & Pantoja, 2022).

No contexto do setor público, a satisfação dos colaboradores com o seu trabalho é um dos fatores que estão impondo as organizações públicas a conduzirem mudanças no ambiente de trabalho (Al-Maaaitah et al., 2021). Considerando que as organizações públicas são essencialmente prestadoras de serviços, melhorar a eficácia da gestão de pessoas é fundamental para entregar serviços públicos de alta qualidade e, conseqüentemente, melhor atender o usuário (Horostecki, 2021).

Cabe destacar ainda que o comportamento de satisfação no trabalho assume a relação de medidor de outros comportamentos como envolvimento, motivação e políticas organizacionais (Monteiro et al., 2019). Existem evidências de que a satisfação no trabalho apresenta correlação positiva, por exemplo, com o desempenho e comprometimento organizacional (Frare et al., 2023; Horz et al., 2022). Tais comportamentos podem influenciar diversas variáveis de desenvolvimento das organizações como menores taxas de rotatividade, absenteísmo e menos comportamentos desviantes (Pinho et al., 2022).

A satisfação no setor público sofre influência direta de certas características do trabalho, a saber: rotinas burocráticas, gestão administrativas e de pessoas, entre outras, obrigações e direitos relacionados ao serviço coletivo (Souza & Bachtold, 2020). Os estudos de Venturini (2019) e Pinho et al. (2020) demonstraram a importância no contexto do setor público, de compreender a satisfação no trabalho, utilizada também como uma ferramenta importante de motivação e comprometimento organizacional dos servidores, de maneira que resulte na entrega de serviços com eficiência e a eficácia, objetivos da administração pública (Cobêro & do Couto Barbosa, 2022).

Desse modo, este estudo propõe-se a investigar os construtos envolvimento do servidor, satisfação no trabalho, motivação no serviço público, e a percepção de políticas organizacionais, cujo objetivo é compreender quais os fatores influenciam a satisfação no

trabalho dos servidores públicos de instituições de ensino superior federais. Entender esses comportamentos poderá auxiliar nas tomadas de decisão e reformulação de práticas de gestão de pessoas ou melhoria no ambiente de trabalho.

Por essas razões considera-se que este estudo pretende inovar ao auxiliar as organizações públicas a avançar na sua gestão e no entendimento dos fatores que influenciam a satisfação no trabalho. Além disso, será possível contribuir para a melhoria das funções realizadas e serviços prestados à sociedade. Por fim, não foi identificada na literatura revisitada a realização de outros estudos desenvolvidos com esses fatores em organizações públicas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Satisfação no Trabalho

Conforme Da Silva e Spuldaro (2023) a satisfação é entendida como uma emoção positiva de bem-estar que está relacionada a vários aspectos do ambiente organizacional. Ademais, trata-se de uma variável de caráter afetivo ou atitude, pois, constitui um sentimento direcionado a aspectos diretamente relacionados a condições organizacionais e do trabalho.

A satisfação no trabalho é uma das partes importantes da gestão de pessoas e do comportamento organizacional porque a satisfação no trabalho pode impactar o absenteísmo, rotatividade de mão de obra, moral, reclamações e outras questões (Rojikinnor et al., 2022). Além disso, funciona como uma medida de sucesso organizacional para atender às necessidades de seus colaboradores e processo de melhoria comportamental (Rahman et al., 2022).

Assim, a satisfação no trabalho representa o quanto o colaborador considera as vivências e experiências prazerosas no contexto das organizações (Formiga et al., 2021). A satisfação no trabalho é individual, ou seja, pertence aos diretamente ao indivíduo sendo afetada de acordo com as características individuais (Giraldo Ospina & Guevara Sánchez, 2022). E mais recente Gonçalves e De Oliveira (2023) definiram a satisfação no trabalho como o resultado da avaliação que o indivíduo tem sobre a sua atividade profissional ou a realização de seus valores por meio do trabalho.

Alinhada a esta perspectiva, a satisfação no trabalho é considerada a função da conexão entre o que o indivíduo deseja e o que compreende do que está conquistando no ambiente organizacional (Costa et al., 2022). Do mesmo modo, pode-se afirmar que a Satisfação no Trabalho é uma condição emocional que resulta em prazer para o indivíduo em exercer suas funções, associado aos seus valores (Campos, 2021).

A satisfação no trabalho representa como o indivíduo avalia todos os aspectos dentro da organização relacionando aos objetivos e metas que quer atingir, sendo elemento motivador para o desempenho profissional (Nanariain et al., 2022). As organizações públicas oferecem oportunidades para que os servidores públicos desempenhem tarefas essenciais que criem e apoiem os valores do serviço público por meio de funções atribuídas (Lim et al., 2019).

A satisfação no trabalho se torna pontual para que os colaboradores tenham motivação e dedicação em suas atividades na organização, impactando positivamente no desempenho destes e da organização (Amin, 2022). Com isso pode-se perceber que a satisfação no trabalho reflete em maiores índices de produtividade em seus cargos e relação positiva com o ambiente de trabalho (Iazdi & Freire, 2022).

Por fim, a satisfação no trabalho tem se revelado promissor em organizações públicas, entre os principais fatores que maximizam o sucesso dessas organizações, colaboradores satisfeitos desenvolvem atividades mais dispostos. No setor público, a insatisfação do cidadão impacta

com a qualidade dos serviços prestados à população é um dos fatores que estão impondo aos órgãos públicos a conduzirem mudanças no ambiente de trabalho (Osborne, 2020).

2.2 Fatores influenciadores da satisfação no trabalho

2.2.1 Envolvimento no trabalho

O conceito de envolvimento no trabalho surgiu com Kahn (1990) relativo ao envolvimento pessoal no trabalho. Segundo o autor, os indivíduos podem variar relativamente ao grau que empregam do self no trabalho, pelo que estar envolvido no trabalho se caracteriza como o emprego e expressão física, cognitiva e emocional do trabalhador durante o desempenho das suas atividades (Kahn, 1990).

Dessa forma, Culibrk (2018) definiu envolvimento no trabalho como o grau em que o indivíduo se identifica e compromete com o trabalho, ou seja, representa um tipo de atitude do indivíduo em relação ao seu trabalho. Para Kang (2020) ações de gestão de pessoas que viabilizem a superação dos desafios que alinhem os esforços, para obtém dos servidores envolvimento durante a realização das suas funções.

Andrade (2019) buscou investigar em seu estudo que a articulação entre os valores pessoais e dos valores organizacionais influenciam o envolvimento no trabalho de servidores público, e são mediados pela satisfação no trabalho. Costa (2021) servidores que no trabalho apresentam níveis altos de envolvimento de suas tarefas, demonstram entusiasmo e mantém concentração durante as mesmas, são reconhecidos como engajados em suas atividades.

Desse modo, entende-se o envolvimento com o trabalho a necessidade de se estar psicologicamente presente ao ocupar e desempenhar um papel organizacional, de modo que uma vez psicologicamente presente, as pessoas sentem-se atentas, conectadas, integradas e focadas em seus trabalhos (Chen & Peng, 2021). Dessa forma, o envolvimento do servidor com o trabalho relaciona-se com as práticas organizacionais de participação e relacionamento (Rodrigues & Pantoja, 2022).

Em organizações públicas, o envolvimento do servidor é um dos comportamentos que proporciona a gestão pública ser inovadora, de maneira que promova um serviço público de mais qualidade (Fernandes et al., 2020). Em outro estudo, Dandolini (2023) acrescentou que o envolvimento dos servidores é associado aos desafios de melhorar a avaliação em gestão participativa, enquanto os servidores com baixa produção conjunta demonstram menos envolvimento. Isso destaca o quanto a envolvimento influencia na capacidade de inovar coletivamente no setor público.

Por fim, observa-se que frente às situações de trabalho, e as tarefas desempenhadas com maior satisfação, ou seja, quanto maior sentimento de pertencimento à organização melhor será o nível de motivação com o trabalho (Lopes & Lunardi, 2022).

2.2.2 Motivação no serviço público

A motivação no serviço público, de acordo com Carvalho et al. (2020), Marchiori et al., (2020), Da Silva Tamashiro et al., (2021) relaciona-se significativamente com a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, desempenho e outros comportamentos de cidadania organizacional (White et al., 2022). Para que tais comportamentos relacionados ao trabalho sejam alcançados é fundamental que as organizações compreendam quais práticas organizacionais motivam seus servidores (Guimarães & De Souza Neto, 2021).

Brandão e Freitas (2019) corroboram que a motivação explica como funciona o comportamento humano, portanto para compreender o envolvimento do servidor é importante conhecer o que os motiva. Cada indivíduo possui uma motivação, e cada um tem suas próprias

necessidades, tais como: desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivo (Ferreira, 2022). Estas necessidades que influenciam cada pessoa nos pensamentos e direcionam o seu comportamento (Santos, 2020).

Garcia et al. (2021) defendem a motivação como uma espécie de meta, ou seja, precisa estar relacionada satisfação e envolvimento no trabalho, pois existem metas e objetivos para alcançar. A expressão é ainda utilizada, na maioria das vezes, como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontades, intenção, entre outras (Nguyen et al., 2020). Compreender a motivação do servidor, permite que as organizações criem um ambiente entusiasmante, no qual os indivíduos busquem motivação para realizar suas atividades é a ferramenta principal para alcançar o nível excelente de clima organizacional (Arif et al., 2019).

Um bom clima organizacional gera, para as organizações modernas, ajustamento e alinhamento com a cultura da organização e desta forma, produz resultados satisfatórios agregando valor ao serviço prestado (Silva et al., 2022a). Manter a satisfação e motivação do setor público é algo desafiador, para a gestão pública, há diversos desafios tais como: identificar quais são fatores motivadores dos servidores, desenvolver estratégias e programas que estimulem a motivação (Mendonça, 2022).

Por fim, uma possível resposta para estes desafios deve contemplar, a melhoria dos aspectos pessoais, desenvolvimento profissional, alcançando as necessidades e desejos de cada servidor, assim, tão importante quanto o ambiente laboral agradável (Pontes, 2022).

2.2.3 Percepção de políticas organizacionais

A importância das políticas organizacionais aliadas à gestão de pessoas reconhece o servidor como fundamental para o processo de execução de metas e tomada de decisão (Costa & Da Silva, 2020). Além disso, as políticas organizacionais devem estar relacionadas positivamente com os fatores de comportamento no trabalho como satisfação no trabalho, envolvimento e motivação (Oliveira & Honorio, 2020).

As organizações são guias e orientadoras por políticas organizacionais que balizam para o atingimento das metas e objetivos estabelecidos pela organização, são orientações formais que facilitam e servem de base para a tomada de decisões em qualquer nível dentro da organização (Soares et al., 2022).

As políticas organizacionais referem-se ao conjunto de premissas, programas e ações sistemáticas no âmbito da organização, que visam implementar as orientações e diretrizes, possibilitando o desenvolvimento profissional dos sujeitos, incluindo a formação de competências profissionais (Costa et al., 2022). Para De Souza Santos et al. (2022) as aproximações entre esses níveis de políticas podem ser observadas, por exemplo, nas funções, seja ele público ou privado; nas estruturas organizacionais das diversas organizações na tomada de decisão sobre governança, bem como nos aspectos da gestão que perpassam os profissionais que atuam nessas instituições.

No contexto das organizações públicas, para que as transformações ocorram com qualidade, o envolvimento do servidor resulta em benefícios para a sociedade, é onde se desenvolve suas habilidades com êxito, resultado da compreensão das políticas organizacionais (Cavalcante, 2018). Para Chaves Filho et al. (2022) o processo de meritocracia é uma necessidade da organização que eleva o reconhecimento do mérito de servidor público e o motivo a realizar suas atribuições do cargo.

Outra questão importante para o desenvolvimento das políticas organizacionais é uma comunicação estratégica e interna bem desenvolvida, que leve em consideração os diversos

fatores envolvidos, e que resulte na eficácia das organizações (Martins & Walter, 2019). Tais práticas servem para potencializar suas competências e fazer com que o indivíduo entenda sobre o funcionamento da organização, um ambiente em que as diversas áreas do setor público estejam integradas e atuando de forma sinérgica (Da Silva & Spuldaro, 2023).

Assim, as políticas organizacionais podem ser um elo entre servidores e os bons resultados para a organização, oferecer condições de trabalho adequadas para que o indivíduo desenvolva de maneira eficaz suas atividades e também, garanta sua satisfação pessoal no que diz respeito às políticas organizacionais (Cobêro & do Couto Barbosa, 2022). Tais condições de trabalho podem influenciar na Satisfação no Trabalho motivação dos colaboradores na organização, e também no envolvimento, assim, pode-se obter um ambiente de trabalho com melhor desempenho das tarefas coletivas no setor público (De Souza Martins et al., 2018).

3. MÉTODO

A pesquisa utiliza uma abordagem quantitativa, se delinea como uma pesquisa de natureza descritiva, foi aplicada uma *survey*, com uma população amostral de 61.518 servidores ativos dos 107 Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil. Para coleta de dados optou-se pelo questionário online. Esta amostra se divide em docentes e TAE de instituições federais de ensino.

Como instrumento de pesquisa foi utilizado um questionário estruturado. A primeira parte contém 21 itens sobre envolvimento do servidor, satisfação no trabalho, percepções de políticas organizacionais, propostos por Park e Lee (2020), e a escala de motivação com o serviço público composta por 9 itens proposta por Qi e Wang (2018).

Para obtenção das respostas, utilizou-se uma escala de grau tipo *Likert* de concordância (1- discordo totalmente, 2 - discordo parcialmente, 3 – nem discordo, nem concordo 4 - concordo em parcialmente, 5 - concordo totalmente). Por fim, na segunda parte do instrumento tem-se o perfil dos respondentes com questões como sexo, idade, estado civil, tempo de instituição, você é servidor, grau de instrução, cargo de gestão, instituição que trabalha, estado que trabalha.

Após os dados foram tabulados com o auxílio do software Excel® para formar o banco de dados da pesquisa. Em seguida, os dados foram analisados no software Spss® (*Statistical Package for the Social Sciences*) para a execução dos testes estatísticos.

Como procedimentos de análise de dados foram realizadas as estatísticas descritivas para as variáveis sexo, idade, estado civil, tempo de instituição, grau de instrução, com a intenção de identificar o perfil dos respondentes. Após, os dados foram submetidos à análise fatorial e análise de regressão múltipla.

Para analisar a confiabilidade dos fatores o Alpha de Cronbach é o coeficiente mais usado em pesquisas científicas e técnicas. Ele tem uma excelente aceitação no meio acadêmico sendo considerado um indicador consistente para análise da confiabilidade de uma escala (Hair et al., 2019). Valores entre $0,7 \leq \alpha < 0,8$ definem-se como índices aceitáveis, índices entre $0,8 \leq \alpha < 0,9$ representam bons valores, e $\alpha > 0,9$ são definidos como índices ótimos. Isso porque quanto mais próximo o coeficiente for de 1, maior será a confiabilidade da escala. Índices $\alpha < 0,6$ indicam que a escala não é confiável (Amirrudin et al., 2021).

Nesta etapa de análise também foram considerados os seguintes pressupostos para a realização da análise fatorial exploratória: o teste de esfericidade de Bartlett, seguida da medida de adequação da amostra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e, por fim, as comunalidades (Hair et al., 2019). Ainda, foi utilizado o método de análise dos componentes principais, com

rotação varimax, que tem como finalidade simplificar as colunas da matriz fatorial, maximizando a soma das variâncias de cargas exigidas na matriz fatorial (Hair et al., 2019).

E, por fim, foi utilizada a análise de regressão múltipla, tendo como variável dependente a satisfação e como variáveis independentes o envolvimento do servidor, a percepção de políticas organizacionais, a motivação no serviço público, a participação social e as seguintes variáveis *dummies*: sexo (1= Masculino, 0 =Feminino), servidor (1=Docente, 0 =TAE), grau de instrução (1=superior a instrução mínima exigida 0= igual a instrução mínima exigida) e chefia (1=Não 0=Sim).

4. ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa *online* foi aplicada em maio 2021 e foram obtidos um total de 711 respondentes sendo eles docentes ou técnicos administrativos. A Tabela 1 identifica o perfil dos servidores.

VARIÁVEIS	ALTERNATIVAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Sexo	Masculino	274	38,5
	Feminino	426	59,9
	Prefiro não responder	11	1,6
Idade	Até 35 anos	216	30,4
	De 36 a 39 anos	141	19,8
	De 40 a 47 anos	181	25,5
	48 anos ou mais	173	25,7
Estado Civil	Solteiro (a)	183	25,7
	Casado (a) ou relação estável	452	63,6
	Separado (a)	67	9,4
	Viúvo (a)	1	0,1
	Outra	8	1,1
Tempo de serviço na instituição	Até 5 anos	206	30,1
	De 6 a 8 anos	159	23,2
	De 9 a 11 anos	180	26,3
	Acima de 11 anos	140	20,4
Você é servidor	Docente	470	66,1
	TAE	241	33,9
Grau de instrução	Ensino Médio	10	1,3
	Superior Completo	48	6,8
	Especialização	221	31,1
	Mestrado	255	35,9
	Doutorado	177	24,9
O seu grau de instrução é	Superior a instrução mínima exigida pelo cargo que ocupo	610	86,4
	Igual a instrução mínima exigida pelo cargo que ocupo	98	13,6
No momento, está exercendo cargo de gestão/chefia?	Sim	207	29,2
	Não	499	70,8

Tabela 1 – Perfil dos respondentes segundo as variáveis: sexo, idade, estado civil, tempo de serviço na instituição, você é servidor, grau de instrução, o seu grau de instrução é, no momento está exercendo cargo de gestão/chefia.

Em relação ao gênero a maioria (59,9%) é do sexo feminino, a idade foi subdividida em quatro intervalos no quais 25,5% têm entre 40 a 47 anos e 25,7% têm 48 anos ou mais, isso mostra que o público da pesquisa é mais velho, o que poderia justificar que 63,6% são casados, com relação ao grau de instrução a maioria 60,8% possui mestrado ou doutorado e tempo de atuação na instituição de 9 a 11 anos (26,3%) e a maioria não exerce cargo de gestão/chefia 70,8%. Este perfil é característico dos servidores da instituição que se teve uma boa representatividade dos técnicos administrativos.

A partir das questões que buscam compreender quais os aspectos influenciam a Satisfação no Trabalho foram criados quatro fatores: envolvimento do servidor, percepção de políticas organizacionais, motivação no serviço público e motivação social.

Para atender o critério de comunalidade, foram excluídas as variáveis com valores de extrações inferiores a 0,5 a saber: “Muitas vezes sou lembrado sobre como somos dependentes uns dos outros” (comunalidade 0,271), “É melhor não mudar o "status quo" nesta instituição (comunalidade 0,479) “Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que isso signifique ser ridicularizado” (comunalidade 0,491), “É difícil para mim reprimir meus sentimentos quando vejo pessoas sofrendo” (comunalidade 0,487) “Meu salário se compara de forma justa ao pagamento de pessoas que realizam trabalhos semelhantes nesta organização” (comunalidade 0,344), “A maioria dos programas sociais são indispensáveis” (comunalidade 0,496), foram excluídas uma por vez, da menor para a maior, até que restassem apenas as variáveis com valores de extração maiores que 0,5.

Para tal foi realizada a técnica estatística de análise fatorial exploratória das variáveis. Inicialmente, foi feita verificação da amostra, sendo realizado os testes iniciais Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de Esfericidade de Bartlett. Os testes foram satisfatórios, já que foi obtido para o KMO (valor=0,867) o e o teste esfericidade de Bartlett foi significativo (sig< 0,000). A análise fatorial resultou em quatro fatores conforme Tabela 2.

DESCRIÇÃO	MÉDIAS	CARGA FATORIAL	VARIAÇÃO EXPLICADA	ALPHA DE CRONBACH
Envolvimento do servidor				
Nesta instituição, boas ideias são desejadas, mesmo que isso signifique discordar dos superiores	3,219	0,825	31,72	0,777
Os servidores são incentivados a falar francamente, mesmo quando são críticos de ideias bem estabelecidas	3,072	0,779		
O favoritismo, em vez do mérito, determina quem sai na frente nesta instituição.	3,179	0,677		
As pessoas nesta instituição tendem a se desenvolver destruindo outras	2,422	0,629		
Percepção de políticas organizacionais				
É mais seguro pensar no que falaram para você do que falar o que pensa	2,855	0,832	13,35	0,807
Às vezes, dizer aos outros o que eles querem ouvir é melhor do que dizer a verdade	2,602	0,828		
Às vezes é mais fácil ficar quieto do que lutar contra o Sistema	3,113	0,799		
Motivação no Serviço Público				
Meu supervisor me respeita como indivíduo	4,610	0,784	12,32	0,755
Meu superior me fornece as informações de que preciso para fazer um bom trabalho	4,128	0,751		
Tenho uma compreensão clara de como meu desempenho é avaliado	4,107	0,749		
As preocupações dos servidores são levadas em consideração ao serem tomadas decisões importantes	3,474	0,556		
Motivação Social				
Estou preparado para fazer sacrifícios pelo bem da sociedade	3,592	0,856	7,88	0,765
Sou uma daquelas raras pessoas que arriscaria ter perdas pessoais para ajudar outra pessoa	3,519	0,796		
Fazer a diferença na sociedade significa mais para mim do que conquistas pessoais	3,925	0,777		

Tabela 2 - Fatores extraídos da análise fatorial, com suas respectivas cargas, variância explicada e alpha de cronbach.

A partir da análise da matriz rotada e da significância de cada variável dentro dos fatores é que se nominou cada fator. O fator 01 com quatro questões relevantes buscou analisar informações que predominaram relacionadas as variáveis de dimensão de envolvimento do servidor. A partir das médias das questões entende-se que os respondentes são indiferentes quanto ao envolvimento. Neste sentido, ações que possam ampliar o nível de envolvimento dos servidores seriam importantes pois o envolvimento no trabalho pode aumentar a moral dos funcionários e comprometimento organizacional e afetivo com a organização (Ventorini et al., 2019).

Já o fator 02, denominado de “Percepção de políticas organizacionais”, composto por três questões avaliam as percepções políticas no ambiente de trabalho. A média das repostas para as questões do fator demonstra certa indiferença com as políticas organizacionais, o que pode ser considerado como um fator de risco, uma vez que pode haver alguma fragilidade dentro da organização relacionada a conflitos.

O fator 03 apresentou quatro variáveis significativas e foi chamado de “Motivação com o serviço público”. As médias mostram o grau elevado motivação com o trabalho. Resultados da avaliação da motivação dos indivíduos, com o serviço público, faz com que os gestores observem quais os fatores podem diminuir os estresses ocupacionais vivenciados por funcionários públicos (Silva & Araujo, 2022).

O fator 04 formado por três variáveis foi chamado de “Motivação social”. Esse fator foi composto por questões que pertenciam originalmente ao construto motivação no serviço público. Para Kegler et al. (2021) tal percepção é relevante, pois analisa características da motivação social humana, já que vivemos em uma comunidade onde compartilhamos das relações sociais.

Em seguida, para verificar as percepções médias entre os fatores desenvolveu-se a Tabela 3 que apresenta as médias, erro padrão, mínimo e máximos de cada fator e a Figura 1 que apresenta o histograma das percepções.

FATORES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	MINÍMO	MÁXIMO
Envolvimento do servidor	3,168	0,927	1	5,01
Percepção de políticas organizacionais	2,854	1,097	1	5
Motivação no serviço público	4,127	0,761	1	5
Motivação social	3,675	0,853	1	5

Tabela 3 – Estatísticas descritivas das médias das médias, desvio padrão, mínimo e máximo dos fatores

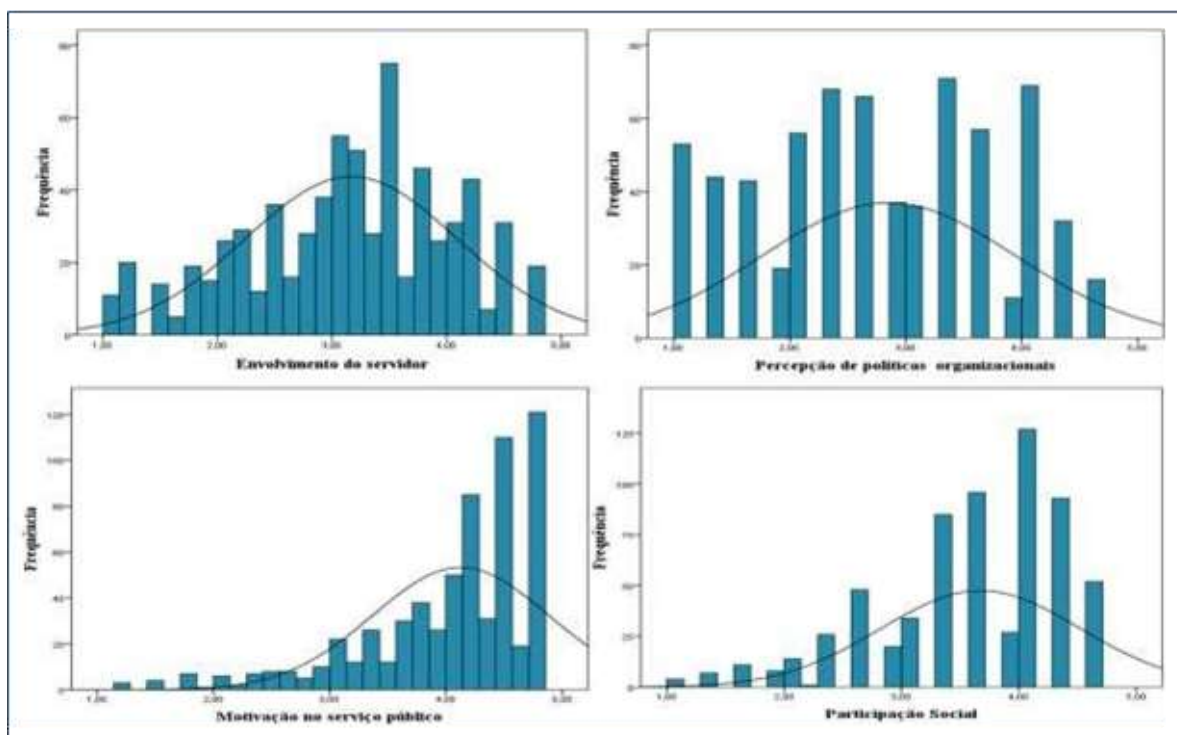


Figura 1 – Distribuição de frequência dos entrevistados

O fator que apresentou a pior média (2,854) foi percepção de políticas organizacionais, o segundo aspecto com pior avaliação foi percepção de envolvimento do servidor com média 3,168. Já os aspectos que mais se destacaram positivamente foram motivação no serviço público com média 4,127 e participação social 3,675 de média. Assim, percebe-se que, no geral, os itens destacados pelos participantes são as questões referentes ao as preocupações dos servidores, com as políticas organizacionais. Neste sentido, cabe à instituição buscar melhorar o envolvimento nas tomadas de decisões e ajustar as atividades a fim de buscar minimizar essas falhas.

Para analisar a influência dos fatores na satisfação com o serviço, foi utilizada a análise de regressão linear múltipla, onde a satisfação representa a variável dependente, e os quatro fatores encontrados através das análises fatoriais e as *dummies* são variáveis independentes. O método de análise foi o enter que, possibilita ao pesquisador a averiguação do de todas as variáveis independentes apenas em uma estimação para o modelo. O coeficiente de determinação ajustado é 0,384. O teste KS rejeitou a hipótese nula, indicando que os erros não possuem distribuição normal (valor 0,082 e sig.0,000). Todos os fatores de inflação (FIV) são menores que 10, atendendo ao pressuposto da ausência de multicolinearidade.

Em virtude da modelo análise de regressão múltipla inicial não ter atendido os pressupostos de normalidade e homocedasticidade, fez-se uma análise robusta dos dados pela estimação de White (1980), conforme Tabela 4.

Variáveis	Beta Padronizado	Qui-quadrado de Wald	Sig.	FIV.
Envolvimento do servidor	0,147	10,613	0,001	1,556
Percepção de políticas organizacionais	-0,005	1,923	0,166	1,206
Motivação no serviço público	0,479	145,276	0,000	1,448
Motivação Social	0,095	8,65	0,003	1,124
<i>Dummy</i> Sexo	-0,055	3,714	0,054	1,027
<i>Dummy</i> Servidor	-0,005	1,915	0,166	1,198
<i>Dummy</i> Grau de Instrução	-0,027	1,243	0,265	1,143

Dummy Chefia	0,019	0,355	0,551	1,019
--------------	-------	-------	-------	-------

Tabela 4 – Modelo de Regressão robusta para a satisfação com o trabalho

A análise de regressão múltipla evidenciou que a motivação no serviço público apresentou o maior impacto sobre a variável dependente, a satisfação com o trabalho. Em seguida, nessa ordem o envolvimento do servidor e a participação social. No que se refere às variáveis dummies, estas não apresentaram influencia no modelo em questão. Conforme estudo Duarte et al. (2019) o reconhecimento do servidor com a motivação no serviço público reflete positivamente na satisfação no trabalho, relevando a ligação direta entre as duas variáveis.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente organizacional no serviço público pode ser compreendido como espaço, onde o servidor presta seu serviço para sociedade sendo de suma importância avaliar a sua satisfação, visando melhorar o atendimento ao público..Dessa forma, ao investigar os pré-determinantes da satisfação do servidor esse estudo visa colaborar com as instituições de ensino superior federais para que elas melhorem suas políticas organizacionais, gerando um trabalhador mais engajado, motivado e envolvido na realização de importante retorno para a sociedade.

Os resultados apontaram os quatro principais fatores que influenciam a satisfação no trabalho, visto que a motivação no serviço público foi a melhor avaliada, demonstrando que os servidores que se sentem respeitados e ouvidos pelos seus chefes melhoram o seu desempenho no exercício das atividades. Tal resultado soma-se aos estudos desenvolvidos por Barbosa et al. (2016) e Ferreira et al. (2020), contribuindo com a necessidade de sinergia das informações, o servidor mais motivado ele se envolve e toma decisões mais acertadas, visando o bem da instituição.

Entretanto, percebe-se que o fator que necessita de melhorias são os referentes às políticas organizacionais, cabendo a gestão melhorar o planejamento e a sua forma de organização. Alinhar as práticas ao que os servidores almeja, faz com que as políticas organizacionais exerçam papel fundamental na gestão de pessoas, ajustando o regramento às atividades exercidas a fim de buscar minimizar essas falhas. Assim, para melhorar as políticas organizacionais é necessário o diálogo entre os servidores, almejando diminuir às distâncias entre o que se pensa, faz, fala e ouve dentro da organização.

Por fim, os resultados da pesquisa alcançaram o objetivo, de maneira significativa, ao embasamento apresentado pela fundamentação teórica, com relação às dificuldades encontradas na pesquisa foi a busca por uma amostra ampla e o uso da metodologia survey a qual está sujeita aos vieses dos respondentes, como a escolha por respostas socialmente aceitas.

Como pesquisas futuras, sugere-se ampliar o escopo para as organizações públicas em geral. E também relacionar outros fatores que contribuem para a satisfação no trabalho com foco no indivíduo e grupo como o comportamento do servidor/equipe e, também a nível organizacional como o clima e cultura.

REFERÊNCIAS

- Albort-Morant, G., Ariza-Montes, A., Leal-Rodríguez, A., & Giorgi, G. (2020). How does positive work-related stress affect the degree of innovation development?. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2), 520.

- Al-Maaitah, D. A., Majali, T. E., Alsoud, M., & Al-Maaitah, T. A. (2021). The role of leadership styles on staffs job satisfaction in public organizations. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 772-783.
- Amin, M. S. (2022). Organizational Commitment, Competence on Job Satisfaction and Lecturer Performance: Social Learning Theory Approach. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 40-56.
- Andrade, T. D., Costa, V. F., Estivaleta, V. D. F. B., & Lengler, L. (2017). Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19, 236-262.
- Andrade, D. C. T. D. (2019). Engajamento no trabalho no serviço público: um modelo multicultural. *Revista de Administração Contemporânea*, 24, 49-76.
- Amirrudin, M., Nasution, K., & Supahar, S. (2021). Effect of variability on Cronbach alpha reliability in research practice. *Jurnal Matematika, Statistika dan Komputasi*, 17(2), 223-230.
- Arif, S., Zainudin, H. K., & Hamid, A. (2019). Influence of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction of Performance Principles of Senior High School in Medan City. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 2(4), 239-254.
- Barbosa, F. L. S., Bizarria, F. P. D. A., Neto, A. R., & Moreira, R. N. (2016). Visão multidimensional da satisfação do trabalho: um estudo em um hospital público piauiense. *REGE-Revista de Gestão*, 23(2), 99-110.
- Brandão, A. C. D. S., & Freitas, M. (2019). A importância da motivação e sua influência no ambiente de trabalho: Um estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso–Campus Juína. *Revista Científica da Ajes, Juína*, 8 (17), 1-33.
- Callefi, J. S., Teixeira, P. M. R., & Santos, F. C. A. (2021). Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 23(1), 106-121.
- Carvalho, J., Sobral, F., & Mansur, J. (2020). Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional. *Revista de Administração Pública*, 54, 524-544.
- Chen, S. W., & Peng, J. C. (2021). Determinants of frontline employee engagement and their influence on service performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1062-1085.
- Costa, G. R., & da Silva, J. F. (2020). A influência das práticas de gestão de pessoas sobre a rotatividade de pessoal. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 8(1), 49-64.
- Costa, S. D. M. (2021). Engajamento no trabalho: estudo bibliométrico da produção científica nacional nas plataformas Capes e Spell (2010-2019). *Revista Gestão & Conexões*, 10(2), 53-70.
- Costa, B. S., Abas, L. M. L., da Silva, A. S., & de Faria Moura, D. (2022). Gestão de pessoas e qualidade de vida: a percepção dos funcionários da empresa Beta. *Revista Ceuma Perspectivas*, 38(2), 23-42.
- Chaves Filho, J. B. R., Barbosa, E. M., & Barbosa, M. D. F. N. (2022). Remoção dos servidores lotados nas comarcas da 6ª região do Poder Judiciário da Paraíba. *Research, Society and Development*, 11(5), e1211527799-e1211527799.
- Cavalcante, P. (2018). Innovations in the federal government during the post-new public management era. *Revista de Administração Contemporânea*, 22, 885-902.
- Cobêro, C., & do Couto Barbosa, J. E. (2022). Análise organizacional: desempenho e comprometimento do colaborador no setor de segurança pública. *Revista Científica Doctum Multidisciplinar*, 1(5), 1-20.

- Dandolini, G. A. (2023). Governança, Gestão e Inovação em Segurança Pública. *Revista Brasileira de Ciências Policiais*, 14(11).
- Da Silva Zonatto, V. C., Gonçalves, M., da Silva, A., & Michels, A. (2021). Influência da motivação no comprometimento organizacional de trabalhadores efetivos e temporários. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 11(2), 99-119.
- Da Silva Tamashiro, H. R., Neri, J. M. C., do Nascimento, C. A. X., Ferreira, V. A. M., Galli, L. C. D. L. A., & Lisboa, T. C. (2021). Influência das práticas das recompensas organizacionais sobre o comprometimento organizacional, motivação e satisfação no trabalho. *Brazilian Journal of Development*, 7(8), 76066-76099.
- Da Silva, P. R., Spuldaro, J. D., & Duarte, A. M. D. (2023). Desvios entre aspectos ostensivo e performativo em rotinas organizacionais: uma proposta de material instrucional fluído para ambientes mutáveis. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 22(1), 1-21.
- De Souza Martins, C., Ribeiro, M. E. O., Antonioli, B. I., & da Silva, J. M. S. (2018). Fatores Motivacionais que influenciam no desempenho dos colaboradores no Ambiente de Trabalho. *Revista de psicologia*, 12(39), 262-281.
- De Sousa Santos, É., de Sousa, J. D. S., Sunhiga, G. E., & Costa, D. H. (2022). Como a Gestão de Pessoas tem sido influenciada por meio da Síndrome de Burnout e qual o seu impacto na Administração. *E-Acadêmica*, 3(2), e1132143-e1132143.
- Duarte, R. L., Teixeira, A., & de Sousa, L. G. (2019). A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3), 1-21.
- Fernandes, K. M. S., Ribeiro, L. M. D. P., & Assis, L. B. D. (2020). Comportamento de Cidadania Organizacional: estudo de caso com servidores públicos de uma IFES. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 10(2), 101-119.
- Ferreira, S. D., de Sousa Ferraz, S. F., Paiva, L. E. B., & Rebouças, S. M. D. P. (2020). Valores e satisfação no trabalho dos servidores públicos em uma seccional da Justiça Federal. *Gestão e Sociedade*, 14(38), 3608-3631.
- Ferreira, M. C., & Oliveira, S. (2022). O estilo de liderança do diretor e a motivação dos docentes: um estudo de caso numa escola com contrato de associação. *Humanidades e tecnologia (FINOM)*, 38(1), 164-196.
- Ferreira Neto, M. N., Santos, A. C. O., Teixeira, M. R. B., & Souza, L. L. F. D. (2023). Antecedentes da satisfação no trabalho de colaboradores das micro e pequenas empresas. *Gestão & Planejamento-G&P*, 24.
- Ferreira Neto, M. N., Santos, A. C. O., Teixeira, M. R. B.; Souza, L. L. F. (2023). D. *Antecedentes da Satisfação no Trabalho de Colaboradores das Micro e Pequenas Empresas*. *Gestão & Planejamento-G&P*, v. 24, 2023.
- Formiga, N. S., Franco, J. B. M., Oliveira, H. C. C., Araújo, L. A. D. S. C., Nascimento, F. S., & Lima, E. A. D. S. A. (2021). Suporte organizacional e assédio moral no trabalho: correlatos e diferenças entre funcionários da área de saúde e educação de um município do Estado da Paraíba, Brasil. *Psicologia e Saúde em debate*, 7(1), 54-76.
- Frare, A. B., Beuren, I. M., & Cipriano, J. W. N. (2023). Mindfulness organizacional em direção à transformação digital e agilidade de mercado: interveniência do uso de informações gerenciais. *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 17(1).
- Garcia, P., Campos, G., Moreira, N., Aurichio, G., & Bertoia, N. (2021). A relação entre a liderança dos gestores e a qualidade de vida de estagiários no trabalho. *Revista Estudos e Negócios Academics*, 1(2), 109-122.
- Giraldo Ospina, J. M., & Guevara Sánchez, D. E. (2022). Design thinking traits and cognitive passive resistance: mediating effect of linear thinking. *Management Research Review*, 45(9), 1155-1184.

- Gonçalves, C. D., & de Oliveira, B. B. (2023). Engajamento e Satisfação no Trabalho: produção científica no Brasil de 2012 a 2022. *Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa*, 39(76), e2817-e2817.
- Guimarães, J. V. F.; De Souza Neto, E.; N. (2021). *Bem-Estar e Satisfação no Trabalho: Uma Revisão da Literatura Atual*. Revista Rios, v. 16, n. 32, p. 279-301.
- Hair, J.F., Black, W. C., Babin, B. & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. Cengage Learning Hampshire, 8TM, United Kingdom.
- Horz, V., Accadrolli, M. C., Frare, A. B., & da Cruz, A. P. C. (2022). Implicações da reputação de responsabilidade social corporativa no comprometimento organizacional: o papel mediador da satisfação no trabalho. *GCG: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad*, 16(1), 115-127.
- Iazdi, O., & Freire, É. F. B. (2022). Justiça organizacional, instituições e satisfação no trabalho: uma análise em uma empresa do setor aéreo. *Revista INTERFACE-UFRN/CCSA*, 19(2), 51-77.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kang, E. (2020). The relationship between reinforcement of employee's customer-centric behavior and employee motivation factors. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 7(7), 338-347.
- Kegler, B., da Luz, A. J. A., & de Oliveira Pozobon, R. (2021). Sociedade de Plataformas e os desafios para a Comunicação Pública: o caso OBCOMP. *Liinc em Revista*, 17(1), e5653-e5653.
- Lim, S., Lee, K. H., & Bae, K. H. (2019). Does person-organization fit mediate the relationship between affect-based work antecedents and public employee job satisfaction?. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 5(2), 134-154.
- Lopes, A. L. R., & Lunardi, G. L. (2022). Adoção do teletrabalho em instituições de ensino durante a pandemia da covid-19: um estudo realizado com os servidores técnicos administrativos da Universidade Federal do Rio Grande—FURG. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(2), 26-54.
- Maia, G. (2022). Gestão de pessoas e recursos humanos: tendências pós-pandemia. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 8(2), 705-728.
- Marchiori, D. M., Felix, A. C. S., Popadiuk, S., Mainardes, E. W., & Rodrigues, R. G. (2020). A relationship between technostress, satisfaction at work, organizational commitment and demography: evidence from the Brazilian Public Sector. *Revista Gestão & Tecnologia*, 20(4), 176-201.
- Martins, C. G., & Walter, C. E. (2019). Comunicação interna nas organizações públicas: uma Análise Acerca do Processo Comunicacional da Secretaria Municipal De Educação De Picos. *South American development society journal*, 5(13), 268.
- Martins, L., & da Silva Veiga, H. M. (2022). Comportamentos de cidadania organizacional: revisão sistemática de literatura no período de 2010 a 2020 dos artigos indexados nas plataformas CAPES e PsycINFO. *Revista Gestão & Conexões*, 11(2), 52-71.
- Megawaty, M., Hamdat, A., & Aida, N. (2022). Examining linkage leadership style, employee commitment, work motivation, work climate on satisfaction and performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 01-14.
- Monteiro, A. C. F., Mourão, L., & de Freitas, C. P. P. (2019). Impacto das Políticas de Gestão de Pessoas sobre o desenvolvimento Profissional dos Trabalhadores. *Psico*, 50(4), e29665-e29665.
- Nanariain, D., Sanusi, A., & Supriadi, B. (2022). The Urgency of Job Motivation and Job Satisfaction for Members of Papua Sports Organizations. *East African Sch J Econ Bus Manag*, 5(7), 128-133.

- Nguyen, H. N., Le, Q. H., Tran, Q. B., Tran, T. H. M., Nguyen, T. H. Y., & Nguyen, T. T. Q. (2020). The impact of organizational commitment on employee motivation: A study in Vietnamese enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 7(6), 439-447.
- Oliveira, H. H., & Honorio, L. C. (2020). Human resources practices and organizational commitment: Connecting the constructs in a public organization. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21.
- Park, J., & Lee, K. H. (2020). Organizational politics, work attitudes and performance: the moderating role of age and public service motivation (PSM). *International Review of Public Administration*, 25(2), 85-105.
- Pinho, A. P. M., de Oliveira, E. R. D. S., & da Silva, C. R. M. (2020). Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). *Revista do Serviço Público*, 71(3), 504-539.
- Pinho, A. P. M., da Silva, C. R. M., & de Oliveira, E. R. D. S. (2022). Determinantes da intenção de rotatividade no setor público: Um estudo em uma instituição federal de ensino. *Administração Pública e Gestão Social*.
- Qi, F., & Wang, W. (2018). Employee involvement, public service motivation, and perceived organizational performance: testing a new model. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 746-764.
- Rahman, M. F. W., Kistyanto, A., & Surjanti, J. (2022). Does cyberloafing and person-organization fit affect employee performance? The mediating role of innovative work behavior. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(5), 44-64.
- Ribeiro, E. L., & Marra, A. V. (2021). Relations between senses of work and job satisfaction: analysis of a public servants category. *Revista de Administração da UFSM*, 14, 119-137.
- Rodrigues, K., & Pantoja, M. J. (2022). Contextos de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa: Revisão Sistemática de Literatura. *Revista da UI_IPSantarém*, 10(4), 48-67.
- Rojikinnor, R., Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2022). The role of compensation as a determinant of performance and employee work satisfaction: a study at the PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.
- Silva, M. M. H., & de Oliveira, S. B. (2022a). Avaliação do clima organizacional para a inovação no hospital das clínicas de teresópolis. *Revista Valore*, 7, 119-139.
- Silva, J. I. A. O., & de Araújo, N. M. (2022b). Motivação no serviço público. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 16(3), 1-24.
- Soares, S., Ferenovicz, J. A., & Gonzaga, C. A. M. (2022). Gestão pública e planejamento governamental no Brasil. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 20(8), 4.
- Souza, I. M., & Bachtold, C. (2020). A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: estudo de caso na prefeitura de Colombo-PR. *Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão*, 5(4).
- Ventorini, C. C., Paes, C. O., & Marchiori, D. M. (2019). O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: evidências do setor público. *Revista Pretexto*, 68-82.
- White, H. (1980). A heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroskedasticity. *Econometrica: journal of the Econometric Society*, 817-838.
- White, D. R., Kyle, M. J., & Schafer, J. A. (2022). Police officers' job satisfaction: combining public service motivation and person-environment fit. *Journal of Crime and Justice*, 45(1), 21-38.