



Abertura à Mudança e Engajamento no Trabalho como Antecedentes da Satisfação do Servidor Público

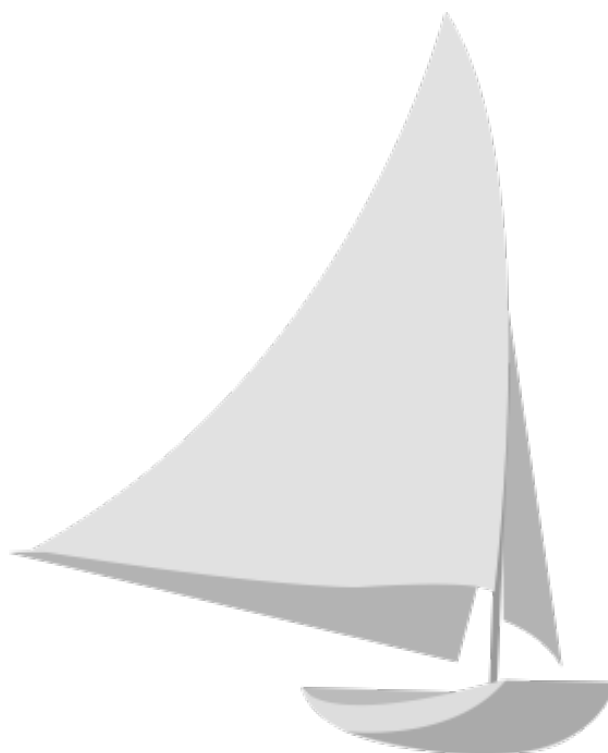
Autoria

fatima cristina araujo mavigno - fatima@mavigno.com

Administração - Governança Pública/FUCAPE - Fund Instituto Capixaba de Pesquisas em Contab, Economia e Finanças

Resumo

A nova dinâmica do setor público tem exigido um nível diferenciado de comprometimento do servidor público, cujo desempenho vem sendo acompanhado pela sociedade. Nesse sentido, este estudo verificou se o traço de personalidade abertura à mudança e o engajamento no trabalho influenciam a satisfação na carreira e a satisfação com a vida do servidor público. O modelo proposto relacionou tais construtos, e por meio da aplicação de um questionário estruturado, disponibilizado em meio eletrônico, foi realizada uma pesquisa quantitativa com foco nos servidores públicos. Para análise dos dados utilizou-se a modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais. Como principais resultados destacam-se relações significativas entre os construtos: abertura à mudança e satisfação na carreira; engajamento no trabalho e satisfação na carreira; e engajamento no trabalho e satisfação com a vida. Não foi encontrada uma relação significativa entre os construtos abertura à mudança e satisfação com a vida.





Abertura à Mudança e Engajamento no Trabalho como Antecedentes da Satisfação do Servidor Público

Resumo

A nova dinâmica do setor público tem exigido um nível diferenciado de comprometimento do servidor público, cujo desempenho vem sendo acompanhado pela sociedade. Nesse sentido, este estudo verificou se o traço de personalidade abertura à mudança e o engajamento no trabalho influenciam a satisfação na carreira e a satisfação com a vida do servidor público. O modelo proposto relacionou tais construtos, e por meio da aplicação de um questionário estruturado, disponibilizado em meio eletrônico, foi realizada uma pesquisa quantitativa com foco nos servidores públicos. Para análise dos dados utilizou-se a modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais. Como principais resultados destacam-se relações significativas entre os construtos: abertura à mudança e satisfação na carreira; engajamento no trabalho e satisfação na carreira; e engajamento no trabalho e satisfação com a vida. Não foi encontrada uma relação significativa entre os construtos abertura à mudança e satisfação com a vida.

Palavras-chave: Servidor Público; Engajamento; Abertura; Satisfação.

1 INTRODUÇÃO

O processo de modernização do serviço público, iniciado na década de 80, tem engendrado novos modelos e modismos gerenciais, com vistas ao aprimoramento da estrutura governamental, tendo como foco a eficiência e a eficácia no atendimento das demandas da sociedade (Hood, 1995; Siqueira & Mendes, 2014). No Brasil, as reformas estatais realizadas basearam-se, entre outros aspectos, nos princípios gerencialistas do *New Public Management* (Fonseca, Meneses, Silva & Campos, 2013), cujas doutrinas se vinculavam a debates sobre como a administração pública deveria ser conduzida por critérios profissionais e não por regras ou padrões pré-estabelecidos (Hood, 1995; Abrucio, 2007; León, 2017).

É importante observar que o setor público e o setor privado possuem características que os diferem substancialmente. Para Siqueira e Mendes (2014), a modernização do Estado não deve se restringir à mera transferência de tecnologias de gestão do setor privado, mas precisa abranger também a gestão de pessoas, avaliando o impacto que as mudanças, oriundas da reforma gerencial, provocam na subjetividade dos servidores públicos e nas relações de trabalho das instituições públicas.

Entretanto, a diretriz gerencialista para resultados tem dado mais ênfase às tarefas e menos às pessoas, desmotivando assim o servidor público que se percebe pressionado pelas ocupações laborais, sem espaços para exercer o diálogo e a criatividade (Siqueira & Mendes, 2014). Para Souza e Moulin (2014), uma vez que o serviço público é pautado pela ética do bem comum, e que esse valor social repercute na autoestima do servidor, é relevante a compreensão da forma como esse servidor público dá significado ao seu trabalho e se faz sujeito da ação.

Em linha com o exposto acima, o objetivo deste estudo foi identificar a relação existente entre o traço de personalidade de abertura à mudança e a satisfação na carreira e a satisfação com a vida do servidor público, bem como a relação existente entre o engajamento no trabalho e a satisfação na carreira e a satisfação com a vida do servidor público, considerando a importância dessas relações para uma gestão mais estratégicas de pessoas no âmbito do setor público. O foco no servidor público justificou-se pela necessidade de conhecer e entender o quão receptivo e engajado é este servidor que está inserido atualmente em um contexto de novas perspectivas de modernização gerencial, preparando o gestor para melhor condução destas mudanças.

Os resultados da presente pesquisa orientada a servidores públicos têm relevantes implicações na prática, considerando as ações de seleção, treinamento, desenvolvimento e



avaliação de desempenho. A análise do impacto que o traço de personalidade de abertura à mudança e o engajamento no trabalho provocam na satisfação na carreira e na satisfação com a vida do servidor público podem render benefícios importantes para os gestores públicos, para os gestores de recursos humanos, para os pesquisadores de comportamento organizacional e para a sociedade em geral. A demonstração dessa conexão possibilitará uma atuação mais estratégica no gerenciamento e engajamento dos servidores públicos.

Tendo em vista que a administração pública é constituída basicamente por instituições prestadoras de serviços, o aprimoramento da gestão de pessoas no âmbito da área pública implicaria na oferta de serviços públicos de alta qualidade, elevando assim o nível no atendimento ao cidadão (Marques, Borges, & do Couto Reis, 2016), refletindo na entrega de resultados mais relevantes à sociedade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Satisfação na Carreira e Satisfação com a Vida

Para Marqueze e Castro Moreno (2005), o estudo da satisfação na carreira deve ser debatido tanto pelas áreas sociais quanto pela área da saúde, pois essas duas áreas consideram que o componente afetivo emocional e o componente cognitivo devem fazer parte da análise da satisfação. A maioria das pessoas passa boa parte do seu dia no trabalho, com o qual garantem a manutenção econômica de suas necessidades básicas bem como adquirem um senso de identidade e utilidade social (Roelen, Koopmans, Notenbomer, & Groothoff, 2008).

Para Nunes e Lins (2009), os servidores públicos convivem com as dificuldades infligidas pelo modelo de gestão sob o qual atuam, demasiadamente hierarquizado e dominado pela racionalização burocrática. Nem sempre o servidor público está satisfeito com o seu trabalho em função do sistema de recompensa (salário e benefícios) ou do plano de carreira instituído. Nesse caso, a solução proposta à administração pública é empreender esforços para modernização da gestão, com mais oportunidades na carreira e recompensas mais atrativas (Marques *et al.*, 2016). Porém, segundo Ribeiro e Oliveira (2016), os gestores públicos não identificam a satisfação na carreira do seu servidor como uma ferramenta estratégica para o sucesso de sua administração.

Em relação à satisfação com a vida, Siqueira e Padovam (2008) a apresentam como uma avaliação pessoal que o indivíduo realiza a partir da percepção que tem sobre o quão distante ou próximo ele está de suas aspirações. Para Buelens e Van den Broeck (2007), a maioria dos servidores públicos faz constantemente escolhas entre trabalho e família. Alguns servidores optam por uma vida mais equilibrada, com menos conflitos entre trabalho e família, enquanto outros demonstram um grau de comprometimento com o trabalho e um comportamento de cidadania organizacional bem acentuados, dando mais tempo de si e esforço pessoal.

2.2 Abertura à Mudança

O traço de personalidade de abertura à mudança faz referência a comportamentos exploratórios, bem como a abertura a novas experiências (Vasconcellos & Hutz, 2008). Descreve indivíduos imaginativos e criativos, que se envolvem intensamente com situações que promovam mudanças ou que impliquem novidades (Vasconcellos & Hutz, 2008; Andrade, 2016).

Percebe-se que a implantação de novos modelos gerenciais no âmbito do serviço público implicou em mudanças expressivas na vida profissional e pessoal dos servidores públicos (Mattos & Schlindwein, 2015). Para Marques *et al.* (2016), as reações dos servidores públicos diante de uma mudança organizacional diferem conforme a avaliação que eles realizam de distintos aspectos da mudança. Os servidores públicos podem se contrapor a ela ou contribuir em função de vários motivos, baseados na “fé” que têm pela organização. Segundo Marques *et al.* (2016), existe uma forte relação entre a mudança organizacional e satisfação no trabalho, e



as alterações nas políticas e práticas pertinentes ao trabalho têm implicações diretas nas atividades desempenhadas pelos servidores públicos.

De acordo com o estudo de Vasconcellos e Hutz (2008), indivíduos com o traço de personalidade de abertura à mudança estão mais propensos a vivenciar as mudanças de forma positiva, abertos a novas experiências. Para Marques *et al.* (2016), os servidores que enfrentam as mudanças de forma positiva, que aceitam o novo sem resistir, mas se adequando a ele, são servidores que apresentam níveis de satisfação na carreira mais elevados. Sendo assim, sugere-se que o traço de personalidade de abertura à mudança apresenta um impacto positivo à satisfação na carreira do servidor público. Constrói-se então a primeira hipótese desse estudo:

H1: O traço de personalidade abertura à mudança influencia positivamente a satisfação na carreira.

Tendo em vista novamente a questão de que indivíduos com o traço de personalidade de abertura à mudança estão mais propensos a vivenciar as mudanças de forma positiva (Vasconcellos & Hutz, 2008) e, também, que uma pessoa feliz seria aberta a novas experiências e capaz cognitivamente de ver o mundo de forma positiva ou neutra (Woyciekoski *et al.*, 2012). Considerando ainda, que o servidor público tem uma autossatisfação de servir os cidadãos e beneficiar a sociedade ao realizar um serviço público significativo (Vigoda-Gadot *et al.*, 2013), bem como os aspectos que envolvem a abertura ao novo, depreende-se que o traço de personalidade de abertura à mudança apresenta um impacto positivo à satisfação com a vida do servidor público. Constrói-se então a segunda hipótese desse estudo:

H2: O traço de personalidade abertura à mudança influencia positivamente a satisfação com a vida.

2.3 Engajamento no Trabalho

O engajamento no trabalho é um estado de espírito positivo, satisfatório e conectado à atividade desempenhada. É um estado benéfico tanto para a organização quanto para o servidor, pois servidores engajados têm um bom desempenho e estão dispostos a ir além (Bakker, Demerouti, & Lieke, 2012). Para Kahn (1990), as pessoas ocupam diversos papéis no trabalho e esses papéis podem ter graus variados de envolvimento físico, emocional e cognitivo. Esse envolvimento significa estar psicologicamente presente ao ocupar e desempenhar um papel organizacional. Quem está pessoalmente engajado mantém-se dentro de um papel, sem sacrificar um pelo outro.

Segundo Caldas *et al.* (2013), para os pesquisadores da saúde ocupacional, a satisfação e o engajamento são variáveis de resultado sob a ótica de indicadores de vida saudável no ambiente organizacional. Já para os pesquisadores de comportamento organizacional, a satisfação e o engajamento refletem o desempenho profissional.

Vigoda-Gadot *et al.* (2013) apresentam o conceito de engajamento no trabalho como um relacionamento afetivo-motivacional que contribui para uma melhor compreensão das atitudes dos servidores públicos, merecendo destaque no âmbito da administração pública. Ainda segundo os autores, há características únicas na relação servidor público e organização pública, que decorrem dos diferentes objetivos e da atividade singular de um setor no qual seus servidores são motivados por um senso de missão e preferem recompensas intrínsecas, a recompensas extrínsecas. Em consonância com esse pensamento, Buelens e Van den Broeck (2007) afirmam que os servidores públicos são motivados por um forte desejo de servir à comunidade e de promover o interesse público, que não é encontrado entre os seus homólogos do setor privado.

Para Vigoda-Gadot *et al.* (2013), o engajamento no trabalho é mais elevado entre servidores públicos do que entre funcionários do setor privado. Os servidores públicos que estão fortemente engajados com a organização são proativos, inovadores, abertos à mudança e se empenham em melhorar o desempenho da organização na qual trabalham. Partindo do



pressuposto de que os servidores públicos engajados são indivíduos fisicamente, cognitivamente e emocionalmente interligados com seus papéis de trabalho (Caldas *et al.*, 2013), apresentam altos níveis de energia, são entusiasmados e ficam totalmente imersos em seu trabalho diário (Vigoda-Gadot *et al.*, 2013), sugere-se que o engajamento no trabalho impacta positivamente a satisfação na carreira do servidor público. Propõe-se assim a terceira hipótese:

H3 – O engajamento no trabalho influencia positivamente a satisfação na carreira.

Para Vigoda-Gadot *et al.* (2013), o engajamento no trabalho do servidor público está positivamente relacionado não só ao desempenho no trabalho, mas também aos bons comportamentos de cidadania e a autossatisfação de servir a sociedade. Considerando o estudo de Gouveia *et al.* (2005), que afirmam que os indivíduos avaliam e significam de forma diferente domínios específicos de suas vidas, a partir de seus próprios interesses e valores, bem como o estudo de Joo e Lee (2017), no qual verificaram que os funcionários altamente engajados terão maior probabilidade de perceber um nível mais alto de felicidade, supõe-se a quarta hipótese:

H4 – O engajamento no trabalho influencia positivamente a satisfação com a vida.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa possui natureza quantitativa, de caráter descritivo e corte transversal. O campo de estudo foram as instituições públicas nacionais e o público-alvo foram os servidores públicos federais, estaduais e municipais. A amostra foi não-probabilística por acessibilidade, devido à amplitude da população escolhida, que foram os servidores públicos em geral. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário estruturado com 42 questões, com a abordagem dos construtos da pesquisa, por meio de questões afirmativas, que utilizaram o modelo de resposta baseado na escala de Likert, com um tipo de grau de concordância ou discordância: 1 – Discordo plenamente / 7 – Concordo totalmente.

Para a pesquisa, foi realizada uma coleta de dados primária e ao todo foram obtidas 684 respostas, sendo que 39 foram consideradas inválidas, pois não compunham o grupo foco da pesquisa que eram os servidores públicos. A amostra final, de 645 respostas válidas, dividiu-se basicamente entre servidores públicos estaduais (42,6%) e servidores públicos municipais (45,3%), que atuam principalmente no poder executivo (53,2%), não possuem cargo de chefia (62,9%) e trabalham em jornadas diárias de 6h (32,9%) ou 8h (50,7%). Em relação ao tempo de carreira, verifica-se que os respondentes são servidores que atuam a mais de 6 anos no serviço público (78,5%). A distribuição geográfica dos respondentes foi a seguinte: região Sudeste (65,1%), região Nordeste (14,3%), região Sul (9,8%), região Centro-Oeste (7,3%) e região Norte (3,6%).

Na análise dos dados, foi utilizada a modelagem de equações estruturais por meio dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Square* – PLS). Inicialmente, foi realizada a avaliação do modelo de mensuração, com o cálculo da análise fatorial confirmatória e verificação dos parâmetros psicométricos: validade convergente, consistência interna e validade discriminante. Posteriormente, foi realizado o teste de hipóteses para verificação das relações entre os construtos. As análises das relações entre indicadores e construtos (modelo de mensuração) e das relações entre construtos (modelo estrutural) possibilitaram entender o quão o modelo proposto nessa pesquisa representava a realidade (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

4 ANÁLISE DOS DADOS

Com base nos dados aferidos, verificou-se que as cargas fatoriais registraram valores adequados, superiores a 0,6, indicando que as variáveis convergiam para o construto. Na análise dos parâmetros psicométricos, constatou-se que há evidência da validade convergente, pois os



valores de AVE calculados foram superiores a 0,50, sendo o menor 0,60 para o construto AM e a confiabilidade composta com valores acima de 0,70, sendo o menor 0,91 também para o construto AM (Tabela 1). Também se observou valores de Alfa de Cronbach superiores a 0,60, sendo o menor 0,89 para os construtos AM e SC (Tabela 2). A validade discriminante realizada pelo critério de Fornell e Larcker indicou que as correlações encontradas entre os construtos apresentaram valores inferiores à raiz quadrada da AVE de cada construto (Ringle *et al.*, 2014; Hair *et al.*, 2017).

Tabela 1 - Valores da qualidade de ajuste do modelo de mensuração

Construto		AM	ET	SC	SV
Abertura à mudança	AM	0,77			
Engajamento no trabalho	ET	0,40	0,85		
Satisfação na carreira	SC	0,34	0,72	0,83	
Satisfação com a vida	SV	0,27	0,66	0,71	0,88
Variância Média Extraída (AVE)		0,60	0,72	0,69	0,78
Confiabilidade Composta		0,91	0,96	0,92	0,95
Alpha de Cronbach		0,89	0,95	0,89	0,93

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A diagonal principal da tabela refere-se à raiz quadrada da Variância Média Extraída (AVE).

Com o modelo de mensuração devidamente sustentado, pode-se considerar que as variáveis medidas representam os seus respectivos construtos (Hair *et al.*, 2017), permitindo o teste do modelo estrutural. Na análise do modelo estrutural, um diagrama de caminhos foi elaborado para ilustrar as relações entre construtos latentes e os seus coeficientes, indicando os resultados do teste de hipóteses (Figura 1).

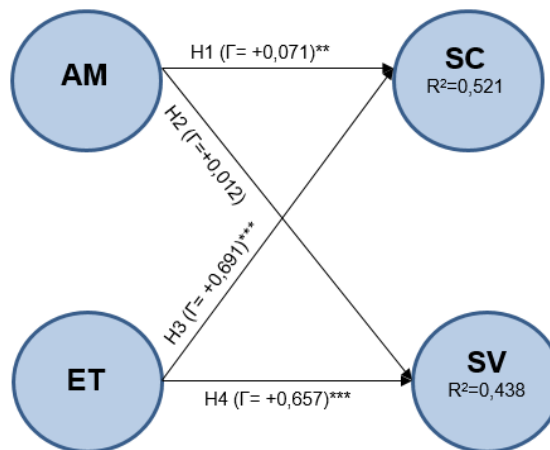


Figura 1 - Modelo estrutural proposto.

Fonte: Elaboração própria. Legenda: AM - Abertura à mudança; ET - Engajamento no trabalho; SC - Satisfação na carreira; SV - Satisfação com a vida. R² - coeficiente de determinação. **p-valor<0,05; ***p-valor<0,01.

A hipótese H1 apresentou um coeficiente do caminho $\Gamma = +0,071$ e um p-valor<0,05 significativo, sendo assim suportada. Este resultado pode ser interpretado com base na literatura existente sobre o traço de personalidade de abertura a mudança e sobre a satisfação na carreira do servidor público. Segundo Marques *et al.* (2016), os servidores públicos podem entender a mudança como um novo momento a ser vivenciado ou então se sentirem intimidados com ela, e esses sentimentos contraditórios podem impactar a sua vida pessoal e profissional, gerar sentimentos de incerteza e ambiguidade, comprometendo a percepção da satisfação no trabalho. Marques *et al.* (2016) complementam ainda que os servidores que enfrentam as mudanças de forma positiva, apresentam níveis de satisfação na carreira mais elevados. Depreende-se do



resultado da hipótese 1 que servidores públicos com características do traço de personalidade de abertura à mudança tendem a ser servidores abertos à novas experiências e ecléticos, ou seja, possivelmente são servidores com mais facilidade de encarar de forma positiva as atuais demandas de modernização da administração pública.

Na análise da hipótese H2 foi apurado $\Gamma = +0,012$ e p-valor de 0,611, configurando uma hipótese não suportada. Esse resultado pode justificar-se pela amplitude do julgamento da satisfação com a vida (Pavot & Diener, 2008), pois sendo a satisfação com a vida uma avaliação cognitiva da vida pessoal como um todo (Galinha & Ribeiro, 2005), importantes eventos do dia-a-dia podem impactar a percepção individual de satisfação com a vida (Diener *et al.*, 1985). Considerando que o servidor público faz constantemente escolhas entre trabalho e família, motivados pelo desejo de servir à comunidade e promover o interesse público (Buelens & Van den Broeck, 2007), depreende-se do resultado da hipótese H2 que essas escolhas não dependem necessariamente do quão aberto a mudanças os servidores públicos estejam, mas de como estes avaliam o impacto dessas mudanças em sua vida.

Em relação à hipótese H3 os valores aferidos foram o $\Gamma = +0,691$ e o p-valor $< 0,01$, sendo, pois, suportada. Vigoda-Gadot *et al.* (2013), afirmam que o engajamento no trabalho tende a ser mais elevado entre servidores públicos do que entre funcionários do setor privado, e que servidores públicos engajados potencialmente são, segundo Caldas *et al.* (2013), fisicamente, cognitivamente e emocionalmente conectados aos seus papéis de trabalho. Para Vigoda-Gadot *et al.* (2013), são diferentes valores internos e fatores intrínsecos que, associados ao senso de “missão” para com a sociedade, intensificam o relacionamento do servidor público com a sua organização. Considerando que o engajamento no trabalho é um estado de espírito positivo, satisfatório e relacionado à atividade laboral desempenhada (Bakker *et al.*, 2012), o resultado da hipótese H3 permite inferir que o servidor público se engaja no seu trabalho quando o faz acreditando que ele contribui para o exercício de sua missão, que é atender os anseios da sociedade no que lhe cabe, e essa motivação intrínseca tende a gerar emoções positivas de satisfação na carreira desse servidor público.

A hipótese H4 também foi suportada, conforme os valores do $\Gamma = +0,657$ e do p-valor $< 0,01$. Esta percepção também é verificada na literatura. Segundo Vigoda-Gadot *et al.* (2013), o engajamento no trabalho do servidor público está positivamente relacionado tanto ao desempenho no trabalho quanto aos bons comportamentos de cidadania e à autossatisfação de servir a sociedade. Para Buelens e Van den Broeck (2007), os servidores públicos, por aspirarem levar uma vida equilibrada, fazem escolhas positivas, que respeitem seus próprios ritmos de trabalho, suas vidas pessoais, sua qualidade de vida e suas prioridades familiares. (Buelens & Van den Broeck, 2007). Complementando essa ideia, Joo e Lee (2017) verificaram que os funcionários altamente engajados têm maior probabilidade de perceber um nível mais alto de felicidade. Como foi dito anteriormente, o servidor público se sente motivado com o cumprimento de sua missão de cidadania, e essa percepção positiva de ser bem-sucedido no que faz e trabalhar com vigor e energia na sua missão pode torná-lo mais feliz.

Os valores apurados demonstram que a satisfação na carreira do servidor público é explicada em 52,10% pela influência exercida pelos construtos abertura à mudança e engajamento no trabalho. Isso significa que os servidores públicos com traço de personalidade de abertura à mudança são servidores mais receptivos às mudanças que ocorrem no seu ambiente de trabalho, demonstrando atitudes positivas em relação a novas experiências de aprendizado, sem resistir, mas se adequando e trabalhando em prol dos resultados almejados. Ao mesmo tempo, o engajamento no trabalho faz com que os servidores se sintam mais integrados aos seus papéis de trabalho, acreditando na atividade que exercem, no projeto que participam, pois estes contribuem para a sua missão enquanto servidor público. No entanto, essa influência explica apenas 52,10% do construto satisfação na carreira e os 47,90% restantes são explicados por outros fatores que não foram abrangidos por essa pesquisa.



Já a satisfação com a vida do servidor público é explicada em 43,80% pela influência do construto engajamento no trabalho. Verifica-se então que a presença do traço de abertura à mudança na personalidade do servidor público não impacta na sua percepção de satisfação com a vida. Esse resultado pode ser explicado pelo fato de que a avaliação de satisfação com a vida é muito ampla e alterações de humor, ou mesmo do contexto do momento em que se vive, pode influenciar os julgamentos nessa seara (Pavot & Diener, 2008). Porém, no caso do engajamento no trabalho é diferente, pois este construto tende a influenciar positivamente na percepção que o servidor público tem de satisfação com a vida que ele vive. A explicação pode estar baseada na questão de que o engajamento não se relaciona apenas com o desempenho no trabalho, mas também com os bons comportamentos de cidadania e autossatisfação de servir à sociedade (Vigoda-Gadot *et al.*, 2013). E o servidor público, ao se engajar em um trabalho no qual acredita que o seu desempenho faz a diferença na sociedade em que vive, que cumpre o seu papel como cidadão, tende a perceber um nível mais alto de felicidade e plenitude em sua vida. É importante destacar que outros fatores que não foram abarcados por essa pesquisa devem explicar os 56,20% restantes do construto satisfação com a vida do servidor público, complementando o seu entendimento.

Por fim, no modelo estrutural proposto nessa pesquisa, das quatro hipóteses apresentadas apenas uma não foi suportada, que foi a hipótese que relacionou abertura à mudança com satisfação com a vida. As demais hipóteses, que relacionavam tanto a abertura à mudança quanto o engajamento no trabalho à satisfação na carreira e engajamento no trabalho à satisfação com a vida, foram todas suportadas. Tendo em vista que o serviço público é um valor social pautado pela ética do bem comum, que se reflete na autoestima do servidor público, e considerando as hipóteses suportadas, percebe-se que é relevante compreender a forma como o servidor público dá sentido ao seu trabalho e se faz sujeito dessa ação (Souza & Moulin, 2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo apresentou o impacto que os construtos abertura à mudança e engajamento no trabalho produziam tanto no construto de satisfação na carreira quanto no construto de satisfação com a vida do servidor público. A contribuição teórica está em demonstrar o quanto o traço de personalidade de abertura à mudança e o engajamento no trabalho influenciam na satisfação na carreira e na satisfação com a vida de um servidor público. Os resultados desse estudo orientado a servidores públicos têm relevantes implicações na gestão de pessoas da administração pública, considerando as ações de seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, podendo render benefícios importantes para os gestores públicos, para os gestores de recursos humanos, para os pesquisadores de comportamento organizacional e para a sociedade em geral.

Como limitações, destacam-se a coleta de dados que se concentrou basicamente na região sudeste (65,1%) e o corte transversal da amostra. Seria interessante buscar respostas para as questões dessa pesquisa em outras regiões do Brasil, bem como realizar uma pesquisa de corte longitudinal, que permita uma análise mais acurada da percepção de satisfação dos servidores públicos durante as diversas fases de um projeto ou de uma gestão. Investigar esses relacionamentos e os seus respectivos impactos nas percepções de satisfação dos servidores públicos, considerando sua carreira e sua vida pessoal, auxiliarão os gestores da área pública a compreenderem melhor as reações dos seus subordinados no atual contexto de modernização da administração pública, que busca com a implementação de novos modelos gerenciais entregar resultados que atendam aos anseios da sociedade.

REFERÊNCIAS

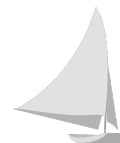
Abrucio, F. L. (2007). Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a



- renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública-RAP*, 41(n. esp.), 67-86.
- Andrade, J. (2008). *Evidências de validade do inventário dos cinco grandes fatores de personalidade para o Brasil*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Andrade, S. C. de (2016). *A abertura à mudança é uma característica de personalidade desejável em candidatos à expatriação?*. Dissertação de mestrado, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças - Fucape, Vitória, ES, Brasil.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Lieke, L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564.
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74.
- Caldas, C. B., Somensari, P., Costa, S. D. N. D., Siqueira, M. M. M., & Claro, J. A. C. D. S. (2013). Satisfação e engajamento no trabalho: Docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 225-237.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Fonseca, D. R. da, Meneses, P. P. M., Silva, A. I. da, Filho. & Campos, N. G. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Pública*, 47(6), 1451-1476.
- Galinha, I., & Ribeiro, J. L. (2005). História e evolução do conceito de bem-estar subjetivo. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 6(2), 203-214.
- Gouveia, V. V., Barbosa, G. A., Andrade, E. D. O., & Carneiro, M. B. (2005). Medindo a satisfação com a vida dos médicos no Brasil. *Jornal Brasileiro de Psiquiatria*, 54(4), 298-305.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2a ed.). Los Angeles: Sage.
- Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2008). The Career Satisfaction Scale: Response bias among men and women. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 397-403.
- Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109.
- Joo, B. K., & Lee, I. (2017). Workplace happiness: Work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 206-221.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- León, F. R. (2017). Is experience in the public sector associated with Big Five personality aspects?. *Liberabit*, 23(1), 103-109.
- Marques, A. L., Borges, R., & do Couto Reis, I. (2016). Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 41-58.
- Marqueze, E. C., & Castro Moreno, C. R. D. (2005). Satisfação no trabalho - uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79.
- Mattos, C. B. M. de, & Schlindwein, V. D. L. D. C. (2015). "Excelência e Produtividade": novos imperativos de gestão no serviço público. *Psicologia & Sociedade*, 27(2), 322-331.
- Nunes, A. V. D. L., & Lins, S. L. B. (2009). Servidores públicos federais: Uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 9(1), 51-67.



- Pavot, W., & Diener, E. (2008). The satisfaction with life scale and the emerging construct of life satisfaction. *The Journal of Positive Psychology*, 3(2), 137-152.
- Ribeiro, M. C. C., & Oliveira, E. S. (2016). Motivação no Setor Público Elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ. *Revista Transformar*, 8(8), 264-282.
- Ringle, C. M., Silva, D. da, & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Roelen, C. A., Koopmans, P. C., Notenbomer, A., & Groothoff, J. W. (2008). Job satisfaction and sickness absence: a questionnaire survey. *Occupational Medicine*, 58(8), 567-571.
- Santos, G. A. (2015). A motivação dos expatriados e o seu bem-estar no trabalho: estudo exploratório numa empresa de construção em África. (Doctoral dissertation). Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Siqueira, M. V. S., & Mendes, A. M. (2014). Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, 60(3), 241-250.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209.
- Souza, S. A. D. de, & Moulin, M. D. G. B. (2014). Serviço público: Significados e sentidos de um trabalho em mutação. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 17(1), 49-65.
- Vasconcellos, S. J. Lemos, & Hutz, C. S. (2008). Construção e validação de uma escala de abertura à experiência. *Avaliação Psicológica*, 7(2), 135-141.
- Vigoda-Gadot, E., Eldor, L., & Schohat, L. M. (2013). Engage them to public service: Conceptualization and empirical examination of employee engagement in public administration. *The American Review of Public Administration*, 43(5), 518-538.
- Woyciekoski, C., Stenert, F., & Hutz, C. S. (2012). Determinantes do bem-estar subjetivo. *Psico*, 43(3), 1.



APÊNDICE – Variáveis e construtos

1. Você é servidor público? Sim/Não

VARIÁVEIS

CONSTRUTO

2. Estou satisfeito com o sucesso que consegui em minha carreira.

3. Estou satisfeito com o progresso que fiz para atingir meus objetivos gerais de carreira.

4. Estou satisfeito com os progressos que fiz para atingir meus objetivos financeiros.

5. Estou satisfeito com o progresso que fiz para alcançar meus objetivos de conhecimento.

6. Estou satisfeito com o progresso que fiz para atingir meus objetivos para o desenvolvimento de novas

**SATISFAÇÃO NA
CARREIRA**
(Hofmans *et al.*, 2008)

7. Em muitos aspectos a minha vida está próxima do meu ideal.

8. As condições da minha vida são excelentes.

9. Estou satisfeito com a minha vida.

10. Dentro do possível, tenho conseguido as coisas importantes que eu quero na vida.

11. Se eu pudesse viver minha vida novamente, eu mudaria quase nada.

**SATISFAÇÃO COM A
VIDA**
(Diener *et al.*, 1985)

12. No meu trabalho, eu me sinto cheio(a) de energia.

13. Eu estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.

14. No meu trabalho, eu me sinto forte e com vigor.

15. Eu fico contente quando estou trabalhando intensamente.

16. O meu trabalho me inspira.

17. Eu me sinto "mergulhado(a)" no trabalho.

18. Quando eu acordo pela manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.

19. Eu tenho orgulho do que faço.

20. Eu esqueço de tudo quando estou trabalhando.

**ENGAJAMENTO NO
TRABALHO**
(Santos, 2015)

21. Eu sou original, tenho sempre novas ideias.

22. Eu sou inventivo(a), criativo(a).

23. Eu valorizo o artístico, ou seja, dou atenção a estética das coisas.

24. Eu sou curioso(a) sobre muitas coisas diferentes.

25. Eu tenho uma imaginação fértil.

26. Eu sou engenhoso(a), alguém que gosta de analisar profundamente as coisas.

27. Eu gosto de refletir, brincar com as ideias.

28. Eu tenho pouco interesse por artes.

29. Eu me considero sofisticado(a) no que se refere a pintura, música ou literatura.

ABERTURA À MUDANÇA
(Andrade, 2008)

DADOS DEMOGRÁFICOS

30. Seu sexo é:

31. Sua idade em anos é:

32. Seu nível de escolaridade é:

33. A sua renda é:

34. Seu estado civil atual é:

35. Você tem filhos?

36. Você é servidor público:

37. Você é servidor público do:

38. Seu vínculo com a administração pública é:

39. Você exerce cargo de chefia?

40. Unidade da federação na qual você desenvolve suas atividades.

41. O seu tempo de trabalho na administração pública é:

42. A sua jornada