



*Artigo*



## **Motivação, Satisfação no Serviço Público e o Papel Mediador do Chamado Ocupacional**

*Motivation, Satisfaction in Public Service and the Mediating Role of Occupational Calling*

*Motivación, Satisfacción en el Servicio Público y el Papel Mediador de la Llamada Ocupacional*

*Motivation, satisfaction dans la fonction publique et rôle médiateur de la vocation professionnelle*

Fábia Colli Siqueira<sup>1</sup> e Silveli Cristo-Andrade<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Possui graduação em Administração pela Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas, Cachoeiro de Itapemirim, ES, Brasil; Mestrado em Administração e Ciências Contábeis pela Fucape Business School, Vitória, ES, Brasil. Atualmente é técnico administrativo em educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, Cachoeiro de Itapemirim, ES, Brasil.

<https://orcid.org/0009-0008-0190-7612> E-mail: [fabiacolli@gmail.com](mailto:fabiacolli@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em Gestão pela Universidade da Beira Interior, Covilhã, Castelo Branco, Portugal. Atualmente é Professora Associada no curso de Administração da Fucape Business School, Vitoria, ES, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0001-8438-0757> E-mail: [silveli1210@gmail.com](mailto:silveli1210@gmail.com)

**Resumo**

O objetivo desta pesquisa foi verificar se a motivação para o serviço público influencia positivamente o chamado ocupacional e a satisfação no trabalho e se o chamado ocupacional influencia positivamente a satisfação no trabalho, bem como medeia a relação entre a motivação para o serviço público e a satisfação no trabalho. Com esse propósito, foi realizada uma pesquisa com os servidores das instituições públicas de ensino, sendo quantitativa, descritiva, com uso de dados primários e corte transversal e a análise por meio da Modelagem de Equação Estrutural (MEE). Os resultados apontam que o chamado ocupacional pode ser considerado o mediador entre a motivação para o serviço público e satisfação no trabalho, bem como recebe influência da motivação para o serviço público e influencia a satisfação no trabalho. Por outro lado, a motivação para o serviço público não apresentou influência na satisfação no trabalho. Assim, este estudo propicia ferramentas para o desenvolvimento e o aprimoramento de políticas na área de gestão de recursos humanos, através da identificação de onde e como os servidores podem encontrar sentido no desempenho de seu trabalho em prol do atendimento dos interesses da sociedade.

**Palavras-Chave:** Motivação no Serviço Público; Satisfação no Trabalho; Chamado Ocupacional; Servidor Público; Gestão.

**Abstract**

The objective of this research was to verify if the motivation for the public service positively influences the occupational call and the job satisfaction and if the occupational call positively influences the job satisfaction, as well as mediates the relationship between the motivation for the public service and the satisfaction at work. For this purpose, a quantitative, descriptive survey was carried out with employees of public educational institutions, using primary data and a cross-sectional analysis using Structural Equation Modeling (SEM). The results indicate that the occupational call can be considered the mediator between motivation for public service and job satisfaction, as well as being influenced by motivation for public service and influencing job satisfaction. On the other hand, motivation for public service did not influence job satisfaction. Thus, this study provides tools for the development and improvement of policies in the area of human resources management, through the identification of where and how public servants can find meaning in the performance of their work in favor of serving the interests of society.

**Keywords:** Motivation in Public Service; Job Satisfaction; Occupational Calling; Public Server; Management.

**Resumen**

O objetivo desta pesquisa foi verificar se a motivação para o serviço público influencia positivamente o chamado ocupacional e a satisfação no trabalho e se o chamado ocupacional influencia positivamente a satisfação no trabalho, bem como medeia a relação entre a motivação para o serviço público e a satisfação en el trabajo. Para ello se realizó una encuesta a empleados de instituciones educativas públicas, siendo cuantitativa, descriptiva, utilizando datos primarios y transversales y análisis mediante Modelamiento de Ecuaciones Estructurales (SEM). Los resultados indican que la vocación ocupacional puede considerarse el mediador entre la motivación por el servicio público y la satisfacción laboral, además de estar influenciada por la motivación por el servicio público e influir en la satisfacción laboral. Por otro lado, la motivación por el servicio público no influyó en la satisfacción laboral. Así, este estudio proporciona herramientas para el desarrollo y mejora de políticas en el área de gestión de recursos humanos, a través de la identificación de dónde y cómo los empleados pueden encontrar sentido al desempeño de su trabajo a favor de la satisfacción de los intereses de la sociedad.

**Palabras Clave:** Motivación en el Servicio Público; Satisfacción Laboral; Llamado Ocupacional; Empleado Estatal; Gestión.

**Resumé**

L'objectif de cette recherche était de vérifier si la motivation pour le service public influence positivement la vocation professionnelle et la satisfaction au travail et si la vocation professionnelle influence positivement la satisfaction au travail, ainsi que de médier la relation entre la motivation pour le service public et la satisfaction au travail. À cette fin, une enquête a été réalisée auprès des employés des établissements d'enseignement publics, étant quantitative, descriptive, utilisant des données primaires et transversales et une analyse utilisant la Modélisation d'Équations Structurelles (MES). Les résultats indiquent que la vocation professionnelle peut être considérée comme un médiateur entre la motivation pour le service public et la satisfaction au travail, tout en étant influencée par la motivation pour le service public et en influençant la satisfaction au travail. En revanche, la motivation pour le service public n'a pas d'influence sur la satisfaction au travail. Ainsi, cette étude fournit des outils pour le développement et l'amélioration des politiques dans le domaine de la gestion des ressources humaines, à travers l'identification

de où et comment les employés peuvent trouver un sens à l'exercice de leur travail en faveur de la satisfaction des intérêts de la société.

**Mots-Clés:** Motivation dans le Service Public; Satisfaction au Travail; Appelé Professionnel; Serveur Public ; Gestion.

## Introdução

---

A motivação, no campo da gestão pública, tem atraído a atenção dos pesquisadores (Perry, 2014; Vandenebeele, Ritz, & Neumann, 2018), especialmente nas últimas duas décadas. No estudo de Oliveira, Estivalete, Parcianello, Pissutti e Malheiros (2021), os autores observam a associação da motivação para o serviço público com vários outros temas, destacando a satisfação no trabalho. Nesta mesma abordagem, Kim (2012) destaca que os servidores apresentam maior satisfação no trabalho, quando seus níveis motivacionais estão em harmonia com as características da organização.

Neste contexto, Carvalho, Falce e Guimarães (2021) ao pesquisarem a motivação para o serviço público e a satisfação no trabalho na perspectiva dos servidores das instituições públicas de ensino superior, apontam que este tipo de pesquisa proporciona aos gestores o aprimoramento das funções administrativas e gerenciais, com foco nas atividades desenvolvidas pelos servidores.

Ainda nesta temática, Silva e Barros (2018), apontam que o comportamento dos servidores é influenciado por sua motivação e satisfação no trabalho. Sendo assim, apontam a relevância destes construtos na busca da eficácia organizacional, considerando que o servidor motivado apresenta uma melhor produtividade no trabalho.

Desta forma, Jin, McDonald e Park (2018) compreendem que há necessidade de mais pesquisas focadas nas políticas e práticas organizacionais voltadas para o desenvolvimento da motivação para o serviço público. Os autores complementam afirmando a necessidade de as instituições públicas atraírem servidores que se sintam motivados para o serviço público, tendo em vista que se sentiram mais adaptados à organização de forma a alcançar a satisfação no trabalho desenvolvido.

Cabe o destaque de Thompson e Christensen (2018), quando afirmam que os servidores públicos iniciam suas carreiras motivados, porém, com o passar do tempo, parecem perder o propósito e o significado do trabalho que desempenham. Assim os autores enfatizam a necessidade de conjugar as pesquisas sobre motivação com o conceito de chamado, permitindo identificar onde e como as pessoas podem encontrar sentido na execução de suas atribuições no trabalho, levando-as a tornarem-se satisfeitas com o trabalho.

Considerando os servidores atuantes nas instituições públicas de ensino superior, tem-se a seguinte questão de pesquisa: o chamado ocupacional recebe influência da motivação para o serviço público e influência a satisfação no trabalho, bem como ele medeia a relação entre estes dois construtos?

No intuito de responder à questão de pesquisa, este estudo tem por objetivo verificar se: a motivação para o serviço público influencia positivamente o chamado ocupacional e a satisfação no trabalho e se o chamado ocupacional influencia positivamente a satisfação no trabalho, bem como medeia a relação entre motivação para o serviço público e a satisfação no

trabalho.

Este estudo se justifica teoricamente na visão de Vogel (2020), ao considerar que a motivação para o serviço público e o chamado ocupacional são construtos complementares e quando pesquisados em conjuntos propiciam o fortalecimento da pesquisa, bem como o aprimoramento das práticas na gestão pública. O autor também destaca o fato de o chamado proporcionar motivação ao servidor a fim de que ele venha a perceber seu trabalho como mais do que apenas um emprego.

E em outra direção, estudos complementares como o de Silva (2022), argumentam que o serviço público pode ser considerado um campo fértil para as pesquisas referentes ao chamado ocupacional, tendo em vista que o concurso público para ingresso não direciona o servidor ao objetivo das atividades a serem desempenhadas por ele, além da estabilidade, que pode levar ao comodismo e a consequente a estagnação na carreira do servidor ao longo de sua atuação na organização.

Complementando, Duarte, Teixeira e Sousa (2019) ao estabelecerem a relação entre a motivação para o serviço público e a satisfação no trabalho dos servidores públicos, atuantes nos institutos federais de educação, recomendam que futuras pesquisas estabeleçam esta relação com a inclusão de outros construtos, bem como a análise seja feita por carreira profissional, visando comparar os resultados e identificar qual carreira está mais satisfeita e motivada.

Como justificativa prática, o conhecimento das relações entre a motivação para o serviço público, a satisfação no trabalho e o chamado ocupacional dos servidores atuantes nas instituições públicas de ensino superior viabilizará a prestação eficiente e de qualidade dos serviços prestados para a sociedade, pelo fato de dar ferramentas aos gestores públicos para desenvolverem, bem como aprimorar as políticas na área de gestão de recursos humanos.

## 1. Motivação para o Serviço Público

---

Na administração pública contemporânea, nas últimas décadas, poucos fenômenos geraram tanto debate quanto a motivação, que já foi criticada por não se encaixar na doutrina da Nova Gestão Pública, no entanto, tornou-se amplamente aceita e vista como o cerne da prestação de serviços públicos (Vandenabeele, Ritz, & Neumann, 2018; Medeiros & Demo, 2020).

A relevância do conceito, nos apontamentos de Zubair, Khan e Mukaram (2021) emergiu a partir das crescentes pressões da sociedade pela prestação de serviço público mais eficiente, eficaz e responsável. Para os autores os estímulos motivacionais podem exercer influência no comportamento e no desempenho dos servidores públicos no trabalho, condicionando-os para o

exercício de suas atividades, de forma que quando eles detêm um maior de grau de motivação dispensam os incentivos extrínsecos no cumprimento de suas obrigações.

Conceitualizado por Perry e Wise (1990) e Perry (1996), a motivação para o serviço público (MSP) é considerada a propensão dos indivíduos, atuantes nas organizações públicas, para responder a três tipos de motivação: afetiva, normativa e racional, denominadas como sendo às deficiências psicológicas ou necessidades que os indivíduos se sintam impulsionados a eliminar.

Corroborando com o tema, os autores Wang, Van Witteloostuijn e Heine (2020) evidenciam que quanto maior o nível de MSP do servidor, maior será a previsibilidade dele ter uma conduta que ultrapasse vantagens monetárias ou de reputação e, desta forma, tenderá a incorporar um comportamento focado no atendimento das necessidades do público. Com base neste contexto, os autores citam que, na última década, a definição de MSP foi ampliada para esclarecer a tendência ou ação adotada pelo servidor com objetivo de colaborar com o outro, a fim de melhorar o bem-estar da sociedade.

O conceito de MSP, apesar das variações apresentadas, enfatiza o destaque dos valores e das razões que visam propiciar comportamentos que beneficiem a sociedade, de forma que a MSP, tem sido contemplada nas pesquisas como um tipo de motivação pró-social (Abdelmotaleb & Saha, 2018). Estes autores afirmam que motivação pró-social apresenta o intuito do servidor em proteger e reforçar o bem-estar da sociedade, levando o foco para o lado social do trabalho, pois ressalta as preocupações dos servidores sobre de que forma seus comportamentos podem atingir o bem-estar da sociedade.

Nesta mesma visão, Fernandes, Santinha e Forte (2022) definem o MSP como um construto que explana a motivação pró-social voltada para atender ao interesse público e ajudar os outros. Deste modo, Jensen, Kjeldsen e Vestergaard (2020), consideram que a MSP se refere a motivação direcionada a oferta do serviço público com foco em contribuir com a sociedade, resultando num importante indicativo dos resultados comportamentais dos servidores e do desempenho da organização pública.

Tendo em vista a necessidade de mensuração da MSP e considerando que este é um constructo multidimensional, Kim et al. (2013) efetuaram a revisão das dimensões apresentadas pela primeira vez por Perry (1996), visando a validação internacional da escala. Logo, as dimensões apresentadas foram: i) atração para o serviço público: trabalhar pelo bem comum motivado pela satisfação interna; ii) comprometimento com os valores públicos: cumprir as obrigações sociais na busca pelos interesses da sociedade; iii) compaixão: despertar o compromisso afetivo com atenção voltada para o bem-estar dos outros; e iv) autossacrifício: ativar ações de cunho pró-social com ênfase nos sacrifícios pessoais visando contribuir com os interesses da sociedade em geral.

## 2. Satisfação no Trabalho

---

A satisfação no trabalho é considerada uma variável psicológica de relevância nas pesquisas no campo da ciência organizacional contemporânea, principalmente a partir da década de 1990, quando ocorreu destaque para os pressupostos humanísticos e sociais, direcionando as pesquisas para o campo das emoções no contexto do trabalho: afetos positivos e negativos (Hora, Ribas Júnior, & Souza, 2018; Pires & Andrade, 2022). Este destaque surgiu, principalmente, na visão de Ferreira (2021) devido à necessidade dos gestores se envolverem com a satisfação dos funcionários atuantes na organização.

Nesta mesma linha, Lu, Lee, Yang e Song (2021) destacam que a satisfação pode ser considerada a derivação das experiências pessoais dos indivíduos com seu trabalho, bem como, na visão de Lee (2021), o resultado de um juízo de valor positivo relacionado ao trabalho ou às experiências advindas dele.

É justamente neste ponto que Judge, Zhang e Glerum (2020) consideram que a satisfação no trabalho vai além dos aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais da vida profissional dos indivíduos, ao citar a importância do construto para as ciências organizacionais, bem como para as pesquisas voltadas para o bem-estar subjetivo dos trabalhadores. Estes autores destacam o fato de as pesquisas separarem a satisfação no trabalho entre aspectos referentes aos: i) elementos intrínsecos: colegas de trabalho, supervisor e o próprio trabalho e, também, ii) elementos extrínsecos: remuneração e promoções. Com base nestes argumentos, Hora et al. (2018) consideram que a teoria da satisfação no trabalho considera que quando o indivíduo se sente satisfeito em seu trabalho, isso advém das relações que ele tem com seu exercício laboral, levando a compreensão que ele realmente aprecia o trabalho por ele desempenhado.

Desta forma, Chordiya, Sabharwal e Battaglio (2019) apontam que a satisfação no trabalho dos servidores tem sido um desafio para os gestores públicos, tendo em vista o gerenciamento de cortes e as restrições de recursos destinados aos órgãos, tornando pertinente às pesquisas voltadas para os mecanismos organizacionais e psicológicos que legitimem o aumento da satisfação. Assim, cabe às instituições de ensino superior, conforme pesquisa de Ngirande e Mjoli (2020) elencarem os fatores que afetam a satisfação no trabalho visando melhorar a produtividade, além de otimizar e tornar eficiente os serviços prestados à sociedade.

Ao correlacionar a MSP e a satisfação no trabalho, Santos (2021) considera que a consonância do servidor público com a organização é tida como pressuposto para sua satisfação. Desta forma, na visão do autor, ao atraírem servidores motivados para prestação dos serviços públicos haverá a elevação dos níveis de satisfação no trabalho.

A MSP tem um efeito positivo na satisfação no trabalho, destacam Kjeldsen e Hansen (2018), porém evidenciam que algumas características organizacionais presentes no setor público, como: burocracia, falta de clareza dos objetivos da organização, ausência de hierarquia, entre outras, podem resultar em influências negativas nesta relação. Logo, na visão dos autores

os servidores públicos ao doarem seus esforços no desempenho de suas atividades laborais cumprem a motivação pró-social, contribuindo para que venham a obter satisfação no trabalho.

Corroborando com esta ideia, Bright (2021), destaca que os servidores com altos níveis de MSP tendem a vislumbrar como os objetivos das organizações públicas podem contribuir diretamente para a sociedade. Este fato proporcionará aos servidores a obtenção de níveis mais altos de satisfação no trabalho, logo o autor sugere que pesquisas futuras venham explorar a conexão destes construtos.

Devido a predisposição apresentada, construiu-se a primeira hipótese desse estudo:  
H1: A motivação para serviço público influencia positivamente a satisfação no trabalho.

### 3. A Motivação para o Serviço Público e o Chamado Vocacional

---

Embora ainda não exista uma definição consensual, o termo chamado é usado desde o século XVI, conforme apontado Duffy, Dik e Steger (2011), quando teólogos e estudiosos de várias áreas consideravam que todos os tipos de ocupações teriam um significado espiritual a ser considerada como um chamado. Os discursos referentes a esta temática estavam ancorados na espiritualidade e no pressuposto de que um chamado era o direcionado para servir à Deus, à sociedade ou a um intuito maior (Ehrhardt & Ensher, 2021).

A partir da década de 90, conforme destacado por Nunes e Felix (2019) ocorreram importantes modificações referentes ao significado do trabalho, de forma a considerar que o trabalhar pode levar o indivíduo a alcançar um senso de propósito através da combinação da missão de vida com o chamado ocupacional.

Ainda nesta linha, Duffy, Dik, Douglass, England e Velez (2018) destacam que as pesquisas sobre chamado ocupacional buscam: i) abordar o trabalho, de forma a vinculá-lo a um senso de significado e propósito, ii) evidenciar as contribuições pró-sociais advindas do trabalho e iii) identificar a força, seja interna ou externa, capaz de guiar o indivíduo para a carreira almejada por ele. Logo, esclarecem que perceber um chamado ocupacional não significa apenas atuar numa determinada carreira, mas sim atribuir significado e motivação pró-social a fim de que se alcance sentido no trabalho executado.

Do ponto de vista Thompson e Christensen (2018), o chamado ocupacional e a MSP são conceitos complementares, podendo ser vistos como duas importantes lentes através das quais é possível refletir sobre o significado do trabalho no setor público. Para os autores a MSP apresenta um conjunto de medidas que permite avaliar os valores organizacionais preponderantes que podem afetar a formação do chamado ocupacional, de forma que ambos

buscam descrever a orientação para o trabalho onde as necessidades dos outros têm destaque frente às necessidades pessoais.

Dante desse contexto, foi desenvolvida a segunda hipótese da pesquisa:

H2: A motivação para o serviço público influencia positivamente o chamado ocupacional.

### 2.3.2 Satisfação no trabalho e o chamado ocupacional

Existe uma diferença, indicada nos estudos, que diz respeito a perceber e viver um chamado ocupacional, cabendo a Felix e Blulm (2020) destacarem que perceber um chamado está relacionado ao fato do indivíduo acreditar que ele é chamado para uma determinada carreira, enquanto viver um chamado é consequência do grau de envolvimento do indivíduo em um emprego que venha a corresponder esse chamado.

Já Ehrhardt e Ensher (2021) citam que, ao diferenciar o chamado percebido do chamado vivido pelo indivíduo, ocorre a ampliação do conceito, além de proporcionar uma melhor compreensão dos resultados associados à vivência do chamado ocupacional. Para os autores, dentre estes resultados está a satisfação no trabalho que é influenciada positivamente pelo chamado ocupacional.

Nesta mesma linha, Cai e colaboradores (2022) indica que quando os indivíduos atendem ao chamado ocupacional, eles podem apresentar maior satisfação e proatividade no trabalho, resultando no comportamento pró-social e refletindo num melhor desempenho das atividades. Para o autor este perfil é resultado dos sentimentos positivos advindos da vivência do chamado ocupacional.

Ainda constatando as consequências do chamado ocupacional, Duffy, Douglass, Autin, England e Dik (2016) destacam que este construto pode aumentar a satisfação no trabalho dentro do ambiente organizacional, pelo fato de assegurar aos trabalhadores a proteção frente aos efeitos que o esgotamento e a exploração possam vir a provocar.

Com outras lentes, Silva Filho, Felix e Mainardes (2021) correlacionaram a satisfação no trabalho com o chamado ocupacional, conceituando-o como a significância atribuída ao trabalho com foco pró-social, onde o indivíduo é direcionado para seguir, de forma que quando vivido proporciona maior comprometimento com a carreira, além de maior satisfação no trabalho.

A promoção de atitudes positivas que venham a proporcionar maior satisfação no trabalho são advindas não só do chamado ocupacional como também da MSP (Duffy, Allan, Autin & Bott, 2013). Com esta mesma visão, Bott et al. (2017) observaram que ao perceber seu chamado ocupacional, os indivíduos podem ter uma maior motivação para o desempenho das atividades, bem como tendem a despertar suas habilidades com foco em ajudar os outros, tendo como consequência a satisfação no trabalho desempenhado.

Nesta linha surge a proposta da terceira hipótese da pesquisa:

H3: O chamado ocupacional influencia positivamente a satisfação no trabalho.

Na abordagem de Li e Wang (2022) os indivíduos com alta MSP tendem a considerar seu trabalho como um chamado ocupacional e assim, agindo com compromisso pelo bem comum e interesse público, tornam-se mais satisfeitos. Para os autores este fato leva-os a terem maior proatividade, esforço e perseverança no trabalho, de forma a fazerem o melhor uso possível dos

recursos disponíveis visando a prestação eficiente dos serviços para a sociedade. Nesta mesma visão, Duffy et al. (2013) afirmam que tanto a MSP quanto o chamado ocupacional visam a promoção de atitudes mais positivas no trabalho, acarretando uma maior satisfação.

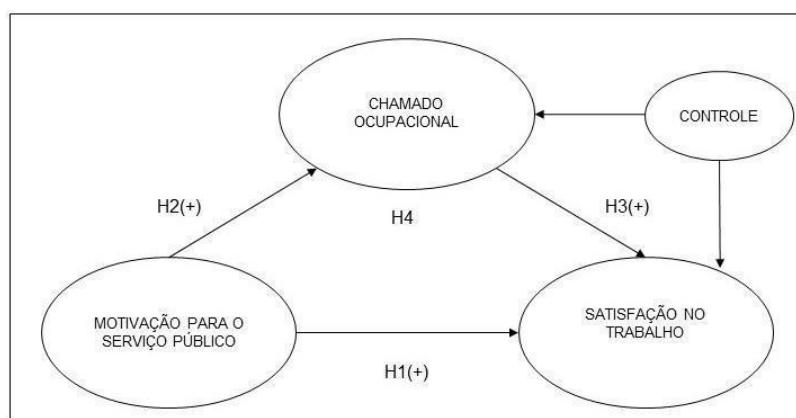
Neste contexto, Thompson e Christensen (2018) apontarem que a interação entre a MSP e o chamado ocupacional estimula os indivíduos de maneira diferente, de forma que na visão dos autores os indivíduos com alto MSP não se sentem necessariamente ligados a uma determinada causa ou trabalho, apesar de possuírem relação estreita com o campo da administração pública. Assim, os autores destacam que o chamado ocupacional permite que os indivíduos atuem no serviço público com foco em causas ou necessidades específicas, nas quais se sintam impulsionados a contribuir.

Cabe o destaque de Duffy et al. (2016) a respeito da importância do chamado ocupacional visto que num quadro desafiador no ambiente de trabalho ele é capaz de proteger os indivíduos do esgotamento ao proporcionar uma maior resiliência na execução de causas ou necessidades específicas dentro do serviço público. Desta forma apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H4: O chamado ocupacional medeia a relação entre a motivação para o serviço público e a satisfação no trabalho.

Desta forma, tendo por base a revisão da literatura apresentada, a Figura 1 ilustra o modelo proposto construído para testar as relações entre as hipóteses criadas utilizando os construtos: motivação para o serviço público (MSP), satisfação no trabalho e o chamado ocupacional. Este modelo tem como propósito efetuar as seguintes verificações: i) a MSP influencia positivamente o chamado ocupacional e a satisfação no trabalho; ii) o chamado ocupacional influencia positivamente a satisfação no trabalho e recebe influência positiva da MSP; e por fim, iii) o chamado ocupacional medeia a relação entre a MSP e a satisfação no trabalho.

**Figura 1. Modelo Teórico Proposto**



**Fonte:** Elaborado pela autora.

## 4. Metodologia

---

Para alcançar os objetivos deste estudo, optou-se por uma pesquisa quantitativa, descritiva, com uso de dados primários e corte transversal. O campo de estudo selecionado foram as instituições públicas de ensino, representadas pelas instituições federais de ensino superior localizadas na região sudeste e a população-alvo foram os servidores atuantes nas carreiras técnico-administrativo e docentes.

Para a coleta de dados foi elaborado o questionário, sendo que as afirmações, encontram-se exemplificadas a seguir: i) questões de 8 a 11: motivação para o serviço público (Ugaddan & Park, 2017); ii) questões de 12 a 17: satisfação no trabalho (Price & Mueller, 1981); e iii) questões 18 a 23: sobre o chamado ocupacional (Duffy, Allan, & Bott, 2012).

Foram enviados 250 questionários, obtendo-se a amostra com 187 respondentes, sendo formada por 54,70% de homens e 45,30% de mulheres, sendo que o quesito idade apresentou a faixa etária de maior índice compreendida entre 35 e 45 anos (47,50%). Referente à escolaridade, 50,30% possuem título de especialização/MBA, 28,20% de mestrado, 9,40% de doutorado, 10,50% somente o nível superior e, os demais (1,60%) apresentam nível técnico.

## 5. Validação do Modelo de Mensuração

---

A partir dos dados coletados e com o uso do software SmartPLS 4.0 foi efetuada a validação do modelo de mensuração por meio da Análise de Componentes Confirmatórios (ACC) dos indicadores que compõem os construtos, com a verificação da confiabilidade, bem como da validade convergente e discriminante. Inicialmente foram analisadas as cargas fatoriais que, conforme explica Hair, Risher, Sarstedt e Ringle (2019), devem estar acima de 0,708 para que proporcionem a confiabilidade aceitável do indicador e demonstre que 50% de sua variância seja explicada pelo seu construto de referência. Desta forma os indicadores MSP4 (carga fatorial: 0,543), SAT4 (carga fatorial: 0,574), MSP3 (carga fatorial: 0,603) e SAT3 (carga fatorial: 0,648) foram excluídos, sequencialmente, por apresentarem cargas fatoriais abaixo do mínimo recomendado. As cargas fatoriais alcançadas e as variáveis excluídas podem ser verificadas na Tabela 2.

Na próxima etapa para avaliação do modelo de mensuração, conforme explica Hair et al. (2019) consistiu em avaliar a confiabilidade da consistência interna através da análise da

Confiabilidade Composta (CC). Logo foi apresentado para os construtos CHAM, MSP e SAT, respectivamente os valores 0,967, 0,877 e 0,918. Observou-se que na Confiabilidade Composta (CC), os valores no construto CHAM apresentaram-se acima do limite considerado aceitável que é de 0,95. Assim, foram excluídos, um a um, os indicadores CHAM1, CHAM6 e CHAM3 visando ajustar os valores dos construtos CHAM, MSP e SAT que passaram a configurar como 0,962, 0,877 e 0,918.

Em relação ao Alfa de Cronbach (AC), os valores apurados respectivamente para os construtos CHAM, MSP e SAT foram 0,958, 0,727 e 0,879, alcançando assim o indicador. Logo com exclusão dos indicadores CHAM1, CHAM6 e CHAM3 para ajuste da Confiabilidade Composta (CC) houve alteração do resultado do Alfa de Cronbach (AC) para construto CHAM passando para 0,941.

Em relação a Correlação de Spearman (rho\_A), os índices do rho\_A apresentaram respectivamente, para os construtos CHAM, MSP e SAT os valores 0,959, 0,776 e 0,888. Observando que com a exclusão dos indicadores CHAM1, CHAM6 e CHAM3 houve alteração no valor para o CHAM, passando para 0,942.

Considerando os apontamentos de Hair et al. (2019) nesta etapa do modelo de mensuração analisa a validade convergente, considerada pelos autores como a medida de convergência do construto que explica a variância de seus indicadores, tendo como métrica a Variância Média Extraída (AVE), que deve ser 0,50 ou superior. Logo para os construtos CHAM, MSP e SAT os valores apurados foram respectivamente 0,895, 0,782 e 0,738, constatando a validade convergente deles.

Logo, a partir da análise das cargas fatoriais apresentadas para cada indicador, a partir de seu construto de referência e com os ajustes necessários, foi evidenciada a confiabilidade e a validade convergente dos construtos, conforme Tabela 1.

**Tabela 1. Carga Fatorial, Confiabilidade e Validade Convergente do Modelo**

| CONSTRUTOS | VARIÁVEIS  | CARGA FATORIAL | CC    | AC    | rho_A | AVE   |
|------------|--|----------------|-------|-------|-------|-------|
| MSP1       | Fazer a diferença na sociedade é mais importante para mim do que conquistas.                         | 0,830          | 0,877 | 0,727 | 0,776 | 0,782 |
| MSP2       | Estou preparado(a) para fazer sacrifícios pelo bem da sociedade.                                     | 0,801          |       |       |       |       |
| MSP3       | Prestar um serviço público relevante é importante para mim.  | excluída       |       |       |       |       |
| MSP4       | Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que isso signifique ser muito criticado(a). | excluída       |       |       |       |       |
| SAT1       | Eu encontro alegria real no meu trabalho.  | 0,855          | 0,918 | 0,879 | 0,889 | 0,738 |
| SAT2       | Eu gosto mais do meu trabalho do que as pessoas em geral gostam do trabalho delas.                   | 0,736          |       |       |       |       |
| SAT3       | Raramente eu fico entediado(a) com o meu trabalho.   | excluída       |       |       |       |       |
| SAT4       | Eu não levaria em consideração uma   | excluída       |       |       |       |       |

|      |   |          |       |       |       |
|------|---|----------|-------|-------|-------|
|      | troca de emprego.   |          |       |       |       |
| SAT5 | Na maioria dos dias, eu estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.     | 0,896    |       |       |       |
| SAT6 | Eu me sinto bem satisfeito(a) com o meu trabalho.                     | 0,873    |       |       |       |
| CH 1 | Tenho oportunidades regulares de cumprir meu chamado.                 | excluída |       |       |       |
| CH 2 | Atualmente, meu trabalho se alinha bastante com meu chamado.          | 0,930    |       |       |       |
| CH 3 | Estou consistentemente cumprindo meu chamado.                         | excluída |       |       |       |
| CH 4 | Atualmente, estou envolvido com atividades alinhadas com meu chamado. | 0,926    | 0,962 | 0,941 | 0,942 |
| CH 5 | Estou vivendo meu chamado atualmente no trabalho.                     | 0,905    |       |       | 0,895 |
| CH 6 | Estou no trabalho para o qual me sinto chamado(a).                    | excluída |       |       |       |

**Legenda:** CC: Confiabilidade Composta; AC: Alfa de Cronbach; rho\_A: Correlação de Spearman; AVE: Variância Média Extraída.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Como primeiro passo dessa análise foi aplicado o critério das cargas cruzadas abordado por Chin (1998) onde estabelece que as cargas fatoriais dos indicadores em seus respectivos construtos apresentam-se maiores do que a distribuição das cargas fatoriais de cada indicador frente aos demais construtos. Desta forma foi alcançado o critério do autor, visto que as maiores cargas fatoriais dos construtos são: CHAM (0,950), MSP (0,921) e SAT (0,908) e os maiores valores das cargas destes construtos estabelecidos nos demais são para CHAM: 0,758, MSP: 0,272 e SAT: 0,721.

Na sequência, foi verificada a validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981), que define como parâmetro os valores das raízes quadradas da variância média extraída (AVE) dos construtos de forma que quanto resultarem superiores aos valores das correlações entre eles. Nesta lógica, conforme apresentado na Tabela 2 as raízes quadradas da AVE (valores na diagonal) foram para CHAM: 0,948, MSP: 0,884 e SAT: 0,859. Cabendo apontar que o construto SAT apresenta o menor valor dentre as raízes quadradas da AVE, sendo 0,859, enquanto a maior correlação entre as variáveis foi de 0,776, propiciando apontar a ocorrência da validade discriminante.

**Tabela 2. Validade Discriminante – FORNELL e LARCKER**

|      | CHAM  | MSP   | SAT   |
|------|-------|-------|-------|
| CHAM | 0,946 |       |       |
| MSP  | 0,275 | 0,884 |       |
| SAT  | 0,776 | 0,259 | 0,859 |

**Legenda:** CHAM: Chamado ocupacional, MSP: Motivação para o serviço público, SAT: Satisfação no trabalho.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Mais uma análise de validade discriminante foi realizada. Conforme apresentado por Hair et al. (2019), ela consiste em verificar se os construtos são independentes, não se sobrepondo um ao outro e, para tanto, o autor propõe a análise pelo critério de Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Logo com base neste critério, conforme apresentado na Tabela 3, este limite foi atendido para a relação CHAM-SAT: 0,850 e as demais CHAM-MSP: 0,327 e MSP-SAT: 0,319.

**Tabela 3. Validade Discriminante - Critério HTMT**

|      | CHAM  | MSP   | SAT |
|------|-------|-------|-----|
| CHAM |       |       |     |
| MSP  | 0,327 |       |     |
| SAT  | 0,850 | 0,319 |     |

**Legenda:** CHAM: Chamado ocupacional, MSP: Motivação para o serviço público, SAT: Satisfação no trabalho.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

## 6. Validação do Modelo Estrutural

---

Primeiramente foram apuradas as relações de significância estabelecidas entre as variáveis de controle da pesquisa: sexo, escolaridade, idade, função, gratificação, tempo de serviço e região e os construtos endógenos do modelo teórico proposto: CHAM e SAT.

A análise de dados prosseguiu para a verificação das hipóteses propostas pela pesquisa sem e com as variáveis de controle, considerando também os efeitos diretos e indiretos das relações existentes no modelo.

Na realização do teste de hipóteses, com e sem as variáveis de controle, foram suportadas as hipóteses H2 e H3 (*p*-valor: 0,000) com efeitos diretos. Já a hipótese H1 não foi suportada, sendo *p*-valor de 0,346 (sem a variável de controle) e de 0,463 (com a variável de controle). Em relação a hipótese H4, com efeitos indiretos, também foi suportada tendo o *p*-valor igual a 0,000.

Sobre a variável de controle que alcançou indicador no teste do modelo estrutural, a Gratificação, no teste de hipóteses também foi suportada com um *p*-valor de 0,027. Na verificação do ajuste do modelo, é sugerido por Hair et al. (2019), a análise do Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) que mede a variabilidade dos dados a partir do modelo, podendo ser considerado fraca, moderada e substancial, quando os valores foram respectivamente 0,25, 0,50 e 0,75. Desta forma, os valores apresentados foram CHAM (0,076) e SAT (0,615), sendo a

variância dos mesmos considerada, respectivamente, fraca e moderada.

Ainda considerando o ajuste do modelo, observou-se a Validade Preditiva ( $Q^2$ ), que conforme o autor, quando  $Q^2$  apresentar valores entre 0, 0,25 e 0,50 a capacidade preditiva é considerada pequena, média e grande respectivamente. Logo os valores alcançados foram CHAM (0,062) e SAT (0,079), apresentando classificação pequena quanto a capacidade preditiva. Tanto os resultados do Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) quanto da Validade Preditiva ( $Q^2$ ) encontram-se comentados na Tabela 4.

Outros indicadores também foram analisados, conforme Hair et al. (2019), sendo o Índice de Cohen ( $f^2$ ) referente ao tamanho do efeito de um construto exógeno sobre um construto endógeno e o Índice de Stone-Geisser ( $q^2$ ) que se refere a potência de efeito preditivo também de um construto exógeno para um construto endógeno. Para ambos os indicadores os valores de 0,02, 0,15 e 0,35 indicam se o tamanho, bem como a potência do efeito é pequeno, médio ou grande respectivamente. Os resultados do tamanho do efeito ( $f^2$ ) foram, para a relação H1 ( $f^2 = 0,003$ , pequeno), H2 ( $f^2 = 0,082$ , pequeno), H3 ( $f^2 = 1,333$ , grande). Já para a potência do efeito preditivo ( $q^2$ ) foram observados os resultados H1 ( $q^2 = -0,109$ , pequeno), H2 ( $q^2 = 1,632$ , grande) e H3 ( $q^2 = 1,098$ , grande).

## 7. Validação do Modelo de Mensuração

---

A primeira hipótese onde a motivação para o serviço público influencia positivamente a satisfação no trabalho não foi suportada. Cabe destacar que Duarte et al. (2019) evidenciaram a influência positiva que a motivação para o serviço público exerce sobre a satisfação no trabalho no contexto dos servidores atuantes nas instituições de ensino públicas de ensino. Esta evidência também é confirmada para Kjeldsen e Hansen (2018), que inclusive reforçam a importância de se estudar estes construtos na gestão pública. Porém destacam que algumas características organizacionais presentes no setor público, como: burocracia, falta de clareza dos objetivos da organização, ausência de hierarquia, entre outras, podem resultar em influências negativas na relação entre estes construtos. Logo, com base na constatação da pesquisa para a primeira hipótese, é possível considerar que o servidor mesmo estando motivado para desempenhar suas atividades ele pode não obter a satisfação no trabalho, podendo este fato ocasionar consequentes reflexos nos resultados do seu trabalho, que tem como principal objetivo suprir o déficit educacional existente na sociedade.

Já a segunda hipótese considerou que a motivação para o serviço público influencia positivamente o chamado ocupacional, sendo essa hipótese suportada. Este resultado corrobora

com a visão de Thompson e Christensen (2018) ao destacarem que a motivação para o serviço público ao influenciar o chamado ocupacional ela impulsiona o servidor a desenvolver seu trabalho com atuação em causas específicas na qual se sinta chamado a contribuir. Com base no resultado obtido nessa pesquisa é possível supor que a partir de sua motivação e dos resultados positivos do trabalho que desempenha, o servidor ao atender às demandas educacionais e por consequência prestar um serviço de qualidade, se sinta cada vez mais pertencente à sua profissão.

Quanto à terceira hipótese, na qual o chamado ocupacional influencia positivamente a satisfação no trabalho, essa hipótese também foi devidamente suportada. Este resultado corroborou com Ehrhardt e Ensher (2021) que compreendem a satisfação no trabalho como resultado do chamado vivido pelo indivíduo. Para Silva, Felix e Mainardes (2021) a relação positiva entre o chamado ocupacional e a satisfação no trabalho pode resultar em um maior comprometimento com a carreira. Com base na constatação desta hipótese da pesquisa, o servidor pode entender seu trabalho a partir de sua contribuição pró-social, sendo possível vislumbrar os resultados positivos para a sociedade advindos da melhoria dos padrões educacionais e a partir daí obter a satisfação no trabalho.

Finalmente a quarta hipótese que considerou a mediação do chamado ocupacional na relação entre motivação para o serviço público e satisfação no trabalho, também foi suportada. Na visão de Li e Wang (2022) a relação entre estes construtos representa o maior comprometimento do servidor em atender ao interesse público a partir de uma maior proatividade e perseverança no trabalho, tendo como consequência a prestação eficiente de seu serviço para a sociedade.

Logo a partir dos resultados para a quarta hipótese, observou-se que o servidor público só estará motivado para o trabalho a partir do momento que ele considere seu chamado ocupacional. Cabe destacar que a mediação apontada por esta hipótese é considerada parcial, tendo em vista que a relação direta para a hipótese 1 não foi suportada. Desta forma o servidor motivado pode se tornar satisfeito no trabalho a partir da compreensão do seu chamado ocupacional, ou seja, do entendimento de que seu trabalho terá reflexos positivos na sociedade visto que suprirá as necessidades de melhoria dos padrões educacionais da população.

## Conclusão

---

O objetivo desta pesquisa realizada com os servidores atuantes nas instituições públicas de ensino foi verificar se a motivação para o serviço público influencia positivamente o chamado

ocupacional e a satisfação no trabalho e se o chamado ocupacional influência positivamente a satisfação no trabalho, bem como medeia a relação entre a motivação para o serviço público e a satisfação no trabalho

Logo, concluiu-se que chamado ocupacional pode ser considerado o mediador entre a motivação para o serviço público e satisfação no trabalho, bem como recebe influência da motivação para o serviço público e influencia a satisfação no trabalho. Também a motivação para o serviço público não influenciou a satisfação no trabalho.

Quanto a contribuição teórica, a partir dos construtos pesquisados, na abordagem de Vogel (2020) os estudos sobre a motivação para o serviço público e o chamado ocupacional proporcionam direcionar o foco da satisfação do servidor para os resultados do trabalho por ele desempenhado, não se atendo apenas na satisfação com as políticas e gestão organizacional. Corroborando com esta visão, Silva (2022) destaca ainda que o concurso público para ingresso não direciona o foco do servidor para as contribuições pró-sociais do seu trabalho, enfatizando a importância de estudar o chamado ocupacional conjugado a outros construtos que levem a melhor compreensão destas lacunas na gestão pública. Desta forma, a partir desta pesquisa foi possível compreender o comportamento do servidor público no desempenho de seu trabalho e, a partir daí, verificar se o este trabalho tem como objetivo propiciar contribuições pró-sociais, visando atender com qualidade ao interesse público e ao bem-estar da sociedade.

Já em relação a implicação prática, a pesquisa possibilitará ao gestor público focar na qualidade e eficiência do serviço público, onde a primícia seja o atendimento das necessidades da sociedade, aquela que contribui com seus impostos para a manutenção deste serviço. Pode também viabilizar a atenção devida ao chamado ocupacional do servidor, uma vez que se o gestor é capaz de implementar ferramentas voltadas para gestão dos recursos humanos a fim de proteger os servidores do esgotamento, pode proporcionar a eles maior resiliência na prestação do serviço pró-social.

Quanto às limitações da pesquisa, ela não viabilizou apurar a percepção dos servidores quanto aos fatores que podem desmotivá-los ao longo da carreira, conforme constatado por Thompson e Christensen (2018). Esta pesquisa estudou as carreiras de docentes e técnicos administrativa juntas, cabendo destacar que se fossem estudadas separadamente poderia trazer um conhecimento importante sobre o tema, visto que elas têm perfil profissional muito distintos, logo fomentaria novas estratégias de gestão de pessoas na área da educação (Duarte et al., 2019).

Nesta linha, seguindo sugestões para futuras pesquisas, observou-se a importância de se adicionar à pesquisa o construto engajamento no trabalho, a fim de entender se recebe influência do chamado ocupacional, bem como se é mediador da relação entre os demais construtos da pesquisa.

Outra sugestão de pesquisa seria identificar se o chamado ocupacional medeia a relação entre o comprometimento e satisfação no trabalho. Desta forma destaca-se também a pertinência de se analisar estes e outros construtos no contexto da gestão pública, visando entender os mecanismos organizacionais e psicológicos atrelados à administração pública.

## Referências Bibliográficas

---

- Abdelmotaleb, Moustafa., & Saha, Sudhir. K. (2018). Corporate social responsibility, public service motivation and organizational citizenship behavior in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 42(11), 929-939. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1523189>
- Bott, Elizabeth., Duffy, Ryan., Borges, Nicole., Braun, Tara, Jordan, Kevin., & Marino, Joshua. (2017). Called to medicine: Physicians' experiences of career calling. *The Career Development Quarterly*, 65(2), 113-130. <https://doi.org/10.1002/cdq.12086>
- Bright, Leonard. (2021). Does perceptions of organizational prestige mediate the relationship between public service motivation, job satisfaction, and the turnover intentions of federal employees? *Public Personnel Management*, 50(3), 408-429. <https://doi.org/10.1177/0091026020952818>
- Cai, Wenjing., El Baroudi, Sabrine., Khapova, Svetlana N., Xu, Binfeng., & Kraimer, Maria L. (2022). Career calling and team member proactivity: The roles of living out a calling and mentoring. *Applied Psychology*, 71(2), 587-611. <https://doi.org/10.1111/apps.12340>
- Carvalho, Kelle., La Falce, Jefferson., & Guimarães, Ludimila. (2021). A Motivação de Serviço Público e a satisfação no trabalho: Pesquisa em uma Universidade Federal. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 10(2), 77-95. <https://doi.org/10.17648/aos.v10i2.2411>
- Chin, Wynne. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling. In Marcoulides G. A. (Ed.). *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336.
- Chordiya, Rashmi., Sabharwal, Meghna., & Battaglio, Randy Paul. (2019). Dispositional and organizational sources of job satisfaction: a cross-national study. *Public Management Review*, 21(8), 1101-1124. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544274>
- Duarte, Rodrigo L., Teixeira, Aridelmo., & Sousa, Lindonjonson G. (2019). A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 9(3), 393-413. <https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.41504>
- Duffy, Ryan D., Allan, Blake A., & Bott, Elizabeth M. (2012). Calling and life satisfaction among undergraduate students: Investigating mediators and moderators. *Journal of Happiness Studies*, 13(3), 469-479. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9274-6>
- Duffy, Ryan D., Allan, Blake. A., Autin, Kesley L., & Bott, Elizabeth M. (2013). Calling and life satisfaction: it's not about having it, it's about living it. *Journal of Counseling Psychology*, 60(1), 42-52. <https://doi.org/10.1037/a0030635>
- Duffy, Ryan D., Dik, Bryan J., & Steger, Michael F. (2011). Calling and work related outcomes career commitment as a mediator. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 210-218. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.09.013>
- Duffy, Ryan D., Dik, Bryan. J., Douglass, Richard P., England, Jessica W., & Velez, Brandon L. (2018). Work as a calling: A theoretical model. *Journal of Counseling Psychology*, 65(4), 423-439. <https://doi.org/10.1037/cou0000276>
- Duffy, Ryan D., Douglass, Richard P., Autin, Kesley L., England, J., & Dik, Bryan J. (2016). Does the dark side of a calling exist? Examining potential negative effects. *The Journal of Positive Psychology*, 11(6), 634-646. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1137626>

- Ehrhardt, Kyle., & Ensher, Ellen. (2021). Perceiving a calling, living a calling, and calling outcomes: How mentoring matters. *Journal of Counseling Psychology*, 68(2), 168-181. <https://doi.org/10.1037/cou0000513>
- Felix, Bruno., & Blum, Luiz Felipe M. (2020). Comparando os impactos da percepção do chamado ocupacional na vida pessoal, profissional e na saúde dos funcionários públicos. *Desenvolvimento em Questão*, 18(51), 281-296. <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2020.51.281-296>
- Fernandes, Alexandre., Santinha, Gonçalo., & Forte, Teresa. (2022). Public Service Motivation and Determining Factors to Attract and Retain Health Professionals in the Public Sector: A Systematic Review. *Behavioral Sciences*, 12(4), 1-27. <https://doi.org/10.3390/bs12040095>
- Ferreira, M. B. C. F. (2021). *A satisfação e a qualidade de vida no trabalho: uma análise em prol da produtividade e da competitividade dos funcionários* (Tese de Mestrado). Fucape, Vitória, ES.
- Fornell, Claes., & Larcker, David F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Hair, Joseph F., Risher, Jeffrey J., Sarstedt, Marko., & Ringle, Christian M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hora, G. P. R., Ribas Júnior, R., & Souza, M. A. D. (2018). Estado da arte das medidas em satisfação no trabalho: uma revisão sistemática. *Trends in Psychology*, 26(2), 971-986. <https://doi.org/10.9788/TP2018.2-16Pt>
- Jensen, Urich T., Kjeldsen, Anne M., & Vestergaard, Christian. F. (2020). How is public service motivation affected by regulatory policy changes? *International Public Management Journal*, 23(4), 465-495. <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1642268>
- Jin, Myung H., McDonald, Bruce., & Park, Jaehee. (2018). Does public service motivation matter in public higher education? Testing the theories of person–organization fit and organizational commitment through a serial multiple mediation model. *The American Review of Public Administration*, 48(1), 82-97. <https://doi.org/10.1177/0275074016652243>
- Judge, Timothy A., Zhang, Shuxia C., & Glerum, David R. (2020). Job satisfaction. In Sessa, V. I., & Bowling, N. A. (Ed.), *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs* (pp. 207-241). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429325755-11>
- Kim, Sangmook. (2012). Does person organization fit matter in the public sector? Testing the mediating effect of person organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830-840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02572.x>
- Kim, Sangmook., Vandebaele, Wouter., Wright, Bradley., Andersen, Lotte., Cerase, Francesco., e cols. (2013). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>
- Kjeldsen, Anne M., & Hansen, Jesper R. (2018). Sector differences in the public service motivation–job satisfaction relationship: exploring the role of organizational characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 38(1), 24-48. <https://doi.org/10.1177/0734371X16631605>
- Lee, Hyun Jung. (2021). Relationship between emotional labor and job satisfaction: Testing mediating role of emotional intelligence on South Korean public service employees. *Public*

- Organization Review*, 21(2), 337-353. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00490-5>
- Li, Yue., & Wang, Fashuo. (2022). Challenge stressors from using social media for work and change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of public service motivation and job involvement. *Government Information Quarterly*, 39(4), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101741>
- Lu, Xiaojun., Lee, Hyoun. J., Yang, Seung-Bum. B., & Song, Min H. (2021). The dynamic role of emotional intelligence on the relationship between emotional labor and job satisfaction: A comparison study of public service in China and South Korea. *Public Personnel Management*, 50(3), 356-380. <https://doi.org/10.1177/0091026020946476>
- Medeiros, Júlio., & Demo, Gisela. (2020). Attributes of a Relationship Management Model for the Public Sector (CiRS Exec). *Brazilian Business Review*, 18(1), 101-117. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.1.6>
- Ngirande, Hlanganipai., & Mjoli, Themba Q., & (2020). Uncertainty as a moderator of the relationship between job satisfaction and occupational stress. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1676>
- Nunes, Fernando Antonio T., & Felix, Bruno. (2019). Viver um chamado ocupacional por meio do empreendedorismo leva à satisfação no trabalho? *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(4), 100-115. <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i4.29004>
- Oliveira, Jefferson M. D., Estivalete, Vania D. F. B., Parcianello, José A., Pissutti, Matheus., & Malheiros, Michel. B. (2021). Motivação do Serviço Público: desvelando o tema sob a égide da produção científica internacional. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, 10(1), 1-23. <https://doi.org/10.18316/desenv.v10i1.6693>
- Perry, James L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Perry, JamesL. (2014). The motivational bases of public service: Foundations for a third wave of research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 36(1), 34-47. <https://doi.org/10.1080/2327665.2014.892272>
- Perry, James L., & Wise, Lois R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Pires, Fernanda., & Andrade, Alessandro. (2022). Career choices: Adaptation and initial evidence of the Work Volition Scale in Brazil. *Brazilian Business Review*, 19(2), 153-170. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.19.2.3>
- Price, James., & Mueller, Charles. (1981). Professional Turnover: The Case of Nurses. *Health Systems Management*, 15(1), 1-160. <https://doi.org/10.1007/978-94-011-8016-0>
- Ringle, Christian M., Silva, Dirceu., & Bido, Diógenes. S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do SmartPLS. *Remark Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Santos, Helder José F. (2021). *Impacto da motivação para o serviço público nas intenções de turnover: o papel moderador do tipo de contrato de trabalho* (Tese de Mestrado). Instituto Superior de Gestão, Lisboa, Portugal.
- Silva Filho, Antonio F. M. D., Felix, Bruno., & Mainardes, Emerson W. (2021). Occupational callings: A double-edged sword for burnout and stress. *Estudos de Psicologia*, 26(1), 45-55.
- Silva, André V., & Barros, Fernanda C. (2018). Motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 9(2), 2473-2495. <https://doi.org/10.15603/2177-7284/reg.v9n2p2473-2495>

- Silva, Danielle B. M. D. (2022). *Você tem sede de quê? Chamado e sentido do trabalho no serviço público federal brasileiro* (Tese de Doutorado). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ.
- Thompson, Jeffery A., & Christensen, Robert K. (2018). Bridging the Public Service Motivation and Calling Literatures. *Public Administration Review*, 78(3), 444-456. <https://doi.org/10.1111/puar.12913>
- Ugaddan, Reginald G., & Park, Sung M. (2017). Quality of leadership and public service motivation: a social exchange perspective on employee engagement. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 270-285. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0133>
- Vandenabeele, Wouter., Ritz, Adrian., & Neumann, Oliver. (2018). Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup. *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*, 261-278. London, UK: Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3\\_13](https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_13)
- Vogel, Morgan D. (2020). When service calls: Public service motivation and calling as complementary concepts for public service. *International Public Management Journal*, 23(5), 1-19. <https://doi/epub/10.1080/10967494.2020.1838014>
- Wang, Tse-Min., Van Witteloostuijn, Ajien., & Heine, Florian. (2020). A moral theory of public service motivation. *Frontiers in Psychology*, 11(2), 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.517763>
- Zubair, Syed S., Khan, Mukaram A., & Mukaram, Aamna. T. (2021). Public service motivation and organizational performance: Catalyzing effects of altruism, perceived social impact and political support. *Plos One*, 16(12), 1-20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0260559>

Recebido em 22/05/2024.  
Revisado em 15/08/2024.  
Aceito em 21/08/2024.