



ARTIGOS

VALORES E SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS EM UMA SECCIONAL DA JUSTIÇA FEDERAL

Sonia Duarte Ferreira¹, Serafim Firmo de Sousa Ferraz¹, Luis Eduardo Brandão Paiva¹, Sílvia Maria Dias Pedro Rebouças¹

1- Universidade Federal do Ceará

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar as relações entre os valores do trabalho e a satisfação no trabalho dos servidores públicos que trabalham no serviço de atendimento à sociedade na Justiça Federal. Com base em uma amostra de 193 indivíduos, o estudo caracteriza-se por sua natureza quantitativa, de caráter analítico, em que utiliza a modelagem de equações estruturais. Os resultados confirmaram que: (i) existe influência positiva dos valores de relações sociais relativos ao trabalho na satisfação no trabalho; (ii) há influência positiva dos valores de prestígio na satisfação no trabalho, apesar de menos expressivo; (iii) há uma influência positiva dos valores de estabilidade no trabalho na satisfação; e (iv) não existe influência dos valores de realização profissional na satisfação no trabalho. De modo geral, os resultados podem subsidiar estratégias e ações de melhoria da gestão de pessoas na área de atendimento ao cidadão.

Palavras-Chave: Justiça Federal, Satisfação no trabalho, Valores do trabalho

ABSTRACT

This research aims to analyze the relationships between work values and the satisfaction in the work of public servants who work in the service of service to society in the Federal Court. Based on one in a sample of 193 individuals, the study is characterized by its quantitative nature, of analytical character, in which it uses the modeling of structural equations. The results confirmed that: (i) there is a positive influence of the values of social relations related to work on job satisfaction; (ii) there is a positive influence of prestige values on job satisfaction, although less expressive; (iii) there is a positive influence of the values of stability at work on satisfaction; and (iv) there is no influence of values of professional achievement on job satisfaction. In general, the results can subsidize strategies and actions to improve the management of people in citizen service.

Keywords: Federal Court, Job satisfaction, Work values.

INTRODUÇÃO

O serviço público no Brasil vem sendo afetado pelas transformações sociais que introduziram na administração pública práticas de gestão com foco no cliente, evidenciando assim a necessidade de estabelecer políticas públicas ajustadas às necessidades da coletividade (CODATO; FERREIRA; COSTA, 2015; FERREIRA, 2016; PROCOPIUCK, 2013), de modo mais efetivo e com impactos positivos à sociedade (SENA; SILVA; LUQUINI, 2012; LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016).

O setor público pode ser caracterizado por um conjunto de organizações públicas que comportam arranjos contratuais (OLIVEIRA; FONTES FILHO, 2017), os quais estão em um contexto burocratizado e exposto às peculiaridades culturais brasileiras (LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016). Siqueira e Mendes (2014) ressaltam que a sociedade precisa de um setor público que preste serviços imprescindíveis aos interesses dos cidadãos com qualidade, uma vez que os serviços prestados são alvos de críticas e reclamações por parte da sociedade, devido ao esbanjamento dos recursos públicos e à superproteção a servidores públicos, considerados, muitas vezes, incompetentes ou com comportamentos antiéticos, em uma sociedade considerada amplamente

complexa (MARQUES; BORGES; REIS, 2016; MOZZICAFREDDO, 2018).

O Poder Judiciário no Brasil assumiu, por sua vez, o compromisso de realizar políticas públicas de justiça, a fim de garantir a democracia e a paz social – com base em um serviço alinhado aos valores do trabalho (SCHWARTZ, 1992) e à satisfação dos servidores no trabalho (BARNETT; BRADLEY, 2007; LADEIRA; SONZA; BERT, 2012; ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999), ou seja, um serviço público de qualidade que seja porta de acesso para a Justiça brasileira (LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016).

Diante dessa contextualização, são utilizadas as contribuições teóricas dos valores do trabalho dos servidores que atuam no serviço de atendimento ao público da Justiça Federal, baseando-se na Teoria de Valores Humanos, de Schwartz (1992; 2012) e Schwartz *et al.* (2001); bem como nos estudos posteriores de Ros, Schwartz e Surkiss (1999), sobre os valores relativos ao trabalho; e na teoria de valores do trabalho, adaptada no contexto brasileiro por Porto e Tamayo (2003), relacionada ao contexto laboral e ao perfil do trabalhador brasileiro, com ênfase nas teorias de valores pessoais e laborais.

Detendo-se da contribuição do serviço de atendimento público, a satisfação com o trabalho, que traduz o conteúdo de enriquecimento das atribuições dos cargos (HORA; RIBAS JÚNIOR; SOUZA, 2018; SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004), é um dos focos de atenção desta pesquisa, visto que expressa o contentamento dos servidores públicos em desempenhar uma atividade que os oportuniza realizar um servir de caráter cidadão e altruísta à sociedade mediante o atendimento às pessoas. Lima, Fraga e Oliveira (2016) enfatizam que o Poder Judiciário tem sido tratado nos trabalhos da área de administração pública, e esses trabalhos estão focados apenas no cumprimento dos aspectos legais, pois poucos são os que alinham valores e satisfação no trabalho.

A relevância do papel do servidor que trabalha no atendimento à sociedade na justiça federal destaca-se, a cada dia, na mesma proporção que a sociedade exige que este profissional cumpra o seu papel: prestar serviço e dar retorno para a sociedade. Além disso, pesquisas sobre o serviço público têm objetos de análises distintos, considerados contemporâneos e dinâmicos (BAILEY, 2018; LADEIRA; SONZA; BERTE, 2012; LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016; SILVA; MEDEIROS JÚNIOR; AÑEZ, 2011).

A busca pela qualidade no atendimento ao cliente é uma constante no cotidiano das empresas e vem sendo utilizada como parâmetro para fins de adaptação ao contexto do serviço público. Denhardt (2012) e Klein *et al.* (2017) elucidam que a gestão da qualidade no serviço de atendimento público é uma das metas estratégicas do novo serviço público, no qual o cidadão é o principal cliente, meta esta a ser perseguida por todos os governos e instituições públicas, além de ressaltar uma tendência mundial de maior participação e valorização do usuário do serviço público na construção de políticas públicas e práticas de interesse coletivo.

Diante de tais abordagens, surge o seguinte questionamento para esta pesquisa: quais as relações entre os valores e a satisfação no trabalho dos servidores que trabalham no serviço de atendimento em uma Justiça Federal? Este estudo tem como objetivo, portanto, analisar as relações entre os valores do trabalho e a satisfação no trabalho dos servidores públicos que trabalham no serviço de atendimento à sociedade na Justiça Federal.

Embora existam várias pesquisas sobre os valores e a satisfação no trabalho, a contribuição deste estudo fundamenta-se, principalmente, devido a importância de apresentar relações entre os valores do

trabalho e a satisfação no trabalho dos servidores que trabalham no serviço de atendimento à sociedade, a fim de que se tenham contribuições para o serviço de atendimento ao cidadão por meio da identificação de pessoas que tenham certos valores laborais que possam favorecer o bom atendimento e que, nessa condição, se sintam satisfeitas no ambiente de trabalho. Espera-se, portanto, que os resultados desta pesquisa possam contribuir para o desenvolvimento de novas práticas no setor público, sobretudo na esfera do Poder Judiciário, possibilitando impactos positivos na qualidade do serviço de atendimento ao cidadão.

Além desta introdução, o artigo está segmentado em mais quatro seções. Na segunda seção, mostra-se o referencial teórico da pesquisa com discussões sobre valores do trabalho e satisfação no trabalho. Na terceira seção, abordam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a obtenção dos resultados. Logo após, pode ser observada a análise e discussão dos resultados obtidos. Por fim, na quinta seção, destaca-se a conclusão da pesquisa – com reflexões para estudos futuros sobre o tema.

REFERENCIAL TEÓRICO

VALORES DO TRABALHO

Do conceito sobre valores gerais, surgiu o interesse dos pesquisadores sobre valores adaptado ao contexto do trabalho, possibilitando-se compreender os valores do trabalho como uma contextualização dos valores gerais, assim como a sua importância no sentido de apresentar insights sobre o papel dos valores relativos ao trabalho e o seu impacto sobre atitudes e comportamentos dos trabalhadores (CHOI, 2017; CHOI; CHUNG, 2017; PORTO; 2008; SCHWARTZ, 2012).

Pesquisas recentes buscam estabelecer a hierarquia de valores dos indivíduos (ANDRADE *et al.*, 2017; CAMMAROSANO; SANTOS; ROJAS, 2014; CARVALHO *et al.*, 2014; LIMA *et al.*, 2012), demonstrando a influência dos valores do trabalho no comportamento das pessoas e a maneira como as pessoas se relacionam com as organizações. Sousa e Porto (2016) reforçam, ainda, a importância de investigar os valores, sobretudo considerando a perspectiva do contexto laboral.

Segundo Elizur e Sagie (1999), os valores do trabalho são definidos como o grau de importância que os indivíduos atribuem aos resultados alcançados no seu ambiente de trabalho. Já Schwartz (1999) define valores relativos ao trabalho como metas ou recompensas que as pessoas almejam obter por meio do trabalho. Ros, Schwartz e Surkiss

(1999) elucidam que valores laborais são considerados como princípios ou crenças sobre comportamentos ou metas desejáveis que estão hierarquicamente organizados, que guiam as avaliações sobre os resultados e o contexto do trabalho, bem como a escolha de alternativas de trabalho.

O conceito de valores do trabalho apresenta aspectos relevantes quanto ao seu conteúdo: os valores guiam escolhas, comportamentos ou resultados do trabalho; os valores são estados, metas ou recompensas desejados e alcançados por meio do trabalho; têm um caráter cognitivo e motivacional; e são de estruturas hierárquicas, pois valores estão organizados por importância atribuída pelos indivíduos (PORTO; TAMAYO, 2003; RODRIGUES; NETO; GONÇALVES FILHO, 2014).

Pesquisas têm abordado aspectos motivacionais diretamente relacionados com as relações sociais, sobretudo quando tratam de investigar os valores do trabalho dos servidores públicos entre diferentes instituições (FERREIRA; FERRAZ; COSTA, 2015). De acordo com Pozzobom *et al.* (2014), aspectos relacionados com realização pessoal, profissional e social foram predominantes com relação aos aspectos financeiros. Por sua vez, o estudo de Silva, Paiva e Lima (2019) evidenciou relação direta entre os valores do trabalho e o entrenchamento organizacional, ao

relacionar poder, universalismo, benevolência e realização com a percepção dos servidores sobre estabilidade financeira, empregabilidade, alternativas no mercado de trabalho e investimentos feitos para a adaptação.

Os fatores motivacionais do trabalho, propostos por Porto e Tamayo (2003), foram elaborados com base no modelo de valores laborais de Ros, Schwartz e Surkiss (1999), que se fundamenta na Teoria Universal de Valores Humanos, de Schwartz (1992). Essa teoria concluiu que os valores do trabalho eram um tipo específico de valores humanos gerais (PORTO; PILATI, 2010; PORTO; FERREIRA, 2017; RODRIGUES; NETO; GONÇALVES FILHO, 2014; SCHWARTZ *et al.*, 2001; SCHWARTZ, 2012; TAMAYO; SCHWARTZ, 2012). Além do mais, existem os valores coletivistas e os individualistas, conforme evidencia Hofstede (1980), e isto possibilita indicar que o Brasil apresenta valores do trabalho mais direcionados para o coletivismo (MAZANEC *et al.*, 2015; TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016).

Os valores do trabalho, defendidos por Porto e Tamayo (2003), apresentam natureza e estrutura que se adaptam ao modelo preconizado pela teoria universal de valores humanos, que teve o suporte teórico de validação do modelo de valores do trabalho de Ros, Schwartz e Surkiss (1999). De acordo

com Porto e Tamayo (2003; 2006) e Porto (2008), os quatro fatores motivacionais de valores do trabalho são classificados em realização profissional, relações sociais, estabilidade e prestígio; os quais formam um

conjunto de valores preditores do comportamento do indivíduo no trabalho e, conseqüentemente, do profissional que trabalha no serviço de atendimento ao público.

Quadro 1 | Valores do trabalho

Valores do trabalho	conceito
Realização profissional	Refere-se à busca pelo prazer e realização pessoal e profissional, bem como de independência de pensamento e ação no trabalho por meio da autonomia intelectual e da criatividade.
Relações sociais	Diz respeito à busca de relações sociais positivas no trabalho e de contribuição positiva para a sociedade por meio do trabalho.
Estabilidade	Representa a busca de segurança e ordem na vida por meio do trabalho, possibilitando suprir materialmente as necessidades pessoais.
Prestígio	Refere-se à busca por autoridade, sucesso profissional e poder de influência no trabalho.

Fonte: Adaptado de Porto e Tamayo (2003) e Porto (2008).

A organização necessita de uma política de gestão de pessoas que favoreça um programa de remuneração, benefícios, treinamento e reconhecimento pelo desempenho do indivíduo no trabalho – fatores relacionados aos valores relativos à estabilidade e prestígio de seus membros, que podem resultar na congruência com tais valores, enquanto metas motivadoras do indivíduo, impactando na formação do perfil profissional, no comportamento e no resultado do trabalho (PORTO; FERREIRA, 2017; SCHWARTZ, 2005; TAMAYO; SCHWARTZ, 2012; VASCONCELOS et al., 2015).

Gostar de servir e ouvir as pessoas a fim de descobrir suas necessidades e procurar satisfazê-las é apontado com uma das

características do perfil do profissional do atendimento para um bom relacionamento com o cliente (LAS CASAS, 2012), em consonância com os valores de relações sociais no trabalho que representam a busca por estabelecer relações sociais positivas com o público interno e externo ao contexto de trabalho (CAMMAROSANO; SANTOS; ROJAS, 2014; PORTO; TAMAYO, 2003; PORTO; PILATI, 2010; PORTO; FERREIRA, 2017), de modo a atender às necessidades da sociedade (ZENONE, 2012).

Diante dessas abordagens, e sobretudo a partir da proposição dos valores do trabalho, levando-se em conta a base teórica de Porto e Tamayo (2003) e Porto (2008), surgem possibilidades para o desenvolvimento de estudos complementares que possam ampliar

a compreensão da teoria universal dos valores humanos alinhada com a satisfação no trabalho, como é o foco desta pesquisa.

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Os primeiros estudos sobre satisfação no trabalho a aproximavam do conceito da motivação, que, por longo tempo, foi estudada como uma causa do comportamento humano, destacando-se os estudos desenvolvidos por Maslow (1970), sobre a motivação com base na satisfação da hierarquia de necessidades humanas. Entre os anos de 1970 e 1980, passou a ser considerada como atitude no trabalho. A partir da década de 1990, a pesquisa assumiu um pressuposto humanístico e social, em que o interesse dos estudiosos se volta para o campo das emoções no contexto do trabalho, afetos positivos e negativos (HORA; RIBAS JÚNIOR; SOUZA, 2018; MARTINS; SANTOS, 2006; SIQUEIRA, 2008).

Para Herzberg, Mausner e Snyderman (2011), a satisfação no trabalho depende dos fatores de motivação (intrínsecos), como promoção, reconhecimento, responsabilidade e realização. Já a insatisfação no trabalho está relacionada aos fatores de higiene (extrínsecos), como supervisão, remuneração, políticas corporativas e condições de trabalho. Esses autores afirmam, ainda, que o oposto da satisfação

não é a insatisfação no trabalho, mas a não satisfação, pelo fato de que a satisfação está presente apenas nos casos de reforço na motivação, enquanto que a insatisfação está ligada à ausência dos fatores de higiene.

Na visão de Schein (1992, 2017), as organizações compartilham valores da cultura organizacional entre seus trabalhadores, os quais interferem no comportamento deles no ambiente de trabalho. Spector (2003) denota que o estudo sobre a satisfação no trabalho tem duas abordagens: a primeira, que considera a satisfação no trabalho como um sentimento único que a representa como um todo, calculada sob um índice geral da satisfação; e a segunda, que estuda a satisfação como resultado de facetas ou aspectos, sendo que nesta abordagem uma pessoa tem níveis distintos de satisfação em relação aos vários aspectos e o índice de satisfação global no trabalho é calculado com diferentes facetas.

Ao levar em conta a perspectiva de Ferreira e Assmar (2004), considera-se que a literatura sobre satisfação no trabalho aponta que os elementos da satisfação estão relacionados a vários aspectos, a saber: produtividade, absenteísmo e qualidade de vida. Além disso, é pertinente elucidar que um bom desempenho pode possibilitar uma satisfação no ambiente de trabalho.

Marques, Borges e Reis (2016) destacaram que há relação direta entre as mudanças organizacionais e a satisfação no setor público. Paiva *et al.* (2017) reforçaram que existe uma relação direta entre o fator remuneração e recompensas e a satisfação com o salário e os benefícios.

Para Tamayo (2000), a satisfação no trabalho pode ser estudada por dois focos de abordagem teórica: a abordagem unidimensional, que se refere à atitude ou estado afetivo em relação ao trabalho; e a abordagem multidimensional, a respeito da satisfação no trabalho analisada sob vários outros fatores que não apenas o trabalho. Diante disso, Monteiro e Mourão (2017) enfatizaram que a satisfação no trabalho é um constructo que deve ser analisado de maneira multifacetada.

No enfoque da satisfação do trabalho sob o aspecto unidimensional, Siqueira e Gomide Jr. (2004) afirmam que a satisfação é uma atitude geral no trabalho, desconsiderando-se os aspectos específicos do trabalho para focar na elaboração de uma medida geral da satisfação. Como exemplos de fatores antecedentes da satisfação, apresentam-se as características individuais e as condições de trabalho do indivíduo, que geram fatores pessoais e profissionais consequentes

(menor rotatividade, menos faltas, melhor desempenho, maior produtividade do trabalhador), além de impactar fatores correlatos da satisfação, como o envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004). Autores como Davis e Newstrom (1992), DuBrin (2006) e Robbins, Judge e Sobral (2010) também analisaram a satisfação no trabalho na perspectiva unidimensional.

Na perspectiva da abordagem multidimensional, Siqueira e Gomide Jr. (2004) e Ladeira, Sonza e Berte (2012) concebem a satisfação no trabalho como um elemento da afetividade humana ou um vínculo afetivo do indivíduo com o trabalho, resultante do ambiente organizacional. A satisfação é considerada como componente do bem-estar no trabalho, juntamente com o envolvimento e comprometimento organizacional, compondo o contexto psicossocial do trabalho.

Diante das dimensões de análise da satisfação no trabalho, sob a perspectiva multidimensional da satisfação (LADEIRA; SONZA; BERTE, 2012), levam-se em conta as abordagens de Siqueira e Gomide Jr (2004) e Siqueira (2008), que as conceituam da seguinte maneira (Quadro 2).

Quadro 2 | Satisfação no trabalho

Valores do trabalho	Abordagens
Satisfação com colegas de trabalho	Relaciona-se com a satisfação com a colaboração, a amizade, a confiança e o relacionamento com os colegas de trabalho.
Satisfação com o salário e benefícios	Envolve a satisfação com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho.
Satisfação com a chefia	Refere-se à satisfação com a organização e capacidade profissional do chefe, com seu interesse pelo trabalho dos subordinados e atendimento entre eles.
Satisfação com promoções	Diz respeito à satisfação com o número de vezes que já recebeu promoções, com as garantias oferecidas a quem é promovido, com a maneira de a empresa realizar promoções e com o tempo de espera pela promoção.
Satisfação com a natureza do trabalho	Envolve a satisfação com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas.

Fonte: Adaptado de Siqueira e Gomide Jr (2004) e Siqueira (2008).

Diante de tais abordagens, alinhando os valores relativos ao trabalho e a satisfação no trabalho, e consoante a literatura empírica e conceitual (CARVALHO; OLIVEIRA; SILVA, 2013; CHOI, 2017; KLEIN; MASCARENHAS, 2016; PORTO; TAMAYO, 2003; ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999; SCHWARTZ, 1992; 2012; SCHWARTZ *et al.*, 2001; SIQUEIRA, 2008), elucidam-se, para esta investigação, as seguintes hipóteses:

H1: Os valores de relações sociais relativos ao trabalho exercem influência positiva na satisfação dos servidores que trabalham no atendimento ao público.

H2: Os valores de estabilidade relativos ao trabalho exercem influência positiva na satisfação no trabalho do mesmo grupo social pesquisado dos servidores.

H3: Os valores de prestígio relativos ao trabalho exercem influência negativa na satisfação no trabalho do mesmo grupo social analisado dos servidores.

H4: Os valores de realização profissional exercem influência positiva na satisfação do mesmo grupo social dos servidores em estudo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se por sua natureza quantitativa, com abordagens descritiva e analítica (COLLIS; HUSSEY, 2005), buscando-se mensurar as relações entre as variáveis relacionadas aos valores e à satisfação no trabalho. Trata-se de um trabalho de campo com o método *survey* para a coleta dos dados (COOPER; SCHINDLER, 2011). A unidade de estudo da pesquisa é uma Seccional da Justiça Federal brasileira. A coleta de dados primários foi desenvolvida em todas as unidades de trabalho desta Seção Judiciária, na capital de um Estado, localizado no nordeste brasileiro, assim como em 8 cidades interioranas de médio porte.

A população da pesquisa é composta por 398 indivíduos que trabalham no serviço de atendimento ao público, divididos em pessoal de atendimento operacional (balcão e salas de atendimento) e pessoal de atendimento especializado (sala do gabinete do juiz ou diretor de secretaria/núcleo) e composta por servidores do quadro local (analistas e técnicos judiciários), servidores requisitados de outros órgãos e diretores sem vínculo. Diante disso, foi obtida uma amostra de 193 respondentes, em que, ao levar em conta um nível de confiança de 95% e margem de erro de 5,1%, essa amostra torna-se satisfatória para representar a população investigada (corrigida pelo tamanho da população).

O instrumento de coleta dos dados primários foi um questionário fechado, estruturado, composto pela Escala de Valores relativos ao Trabalho, de Porto e Tamayo (2003), na versão revisada por Porto e Pilati (2010), denominada de EVT-R, por meio de uma escala *Likert* de 5 pontos; e pela Escala de Satisfação no Trabalho (EST) reduzida, proposta por Siqueira (2008), com escala *Likert* de 7 pontos. Ademais, foram investigadas questões de caracterização (dados sociodemográficos) dos respondentes.

Os dados foram coletados entre os anos de 2013 e 2014; realizando-se, antes, um pré-teste para identificar a compreensão dos itens pelos respondentes. Os dados coletados foram analisados pelas técnicas estatísticas de análise descritiva para o perfil sociodemográfico dos respondentes e às respostas referentes aos valores do trabalho e satisfação no trabalho; e por meio da análise multivariada – Análise Fatorial Confirmatória (AFC) das escalas de medida EVT-R do constructo Valores do Trabalho e a EST reduzida, do constructo Satisfação no Trabalho. Após a realização da AFC das escalas dos dois constructos em questão, desenvolveu-se a Modelagem de Equações Estruturais “*Structural Equation Modeling*” (SEM).

A análise dos dados coletados foi realizada com a utilização dos *softwares* AMOS (do inglês *Analysis of Moment Structures*, versão 22.0, SPSS Inc, Chicago, IL) e SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise descritiva do perfil dos 193 respondentes revelou que a maioria corresponde a homens (59,1%), entre 41 e 50 anos (43%), casados (61,1%), pós-graduados na área do Direito (56%), ocupantes do cargo

de Técnico Judiciário (62.2%), com até 10 anos de serviço na instituição (59%), exercendo a função de Supervisor (48,7%) e lotados nas varas (ou jurisdição de um juiz, correspondendo a um tribunal) (88,6%), em que prestam serviços operacionais relacionados ao atendimento ao público (64,8%) nos balcões ou salas de atendimento da Justiça Federal.

Em relação à análise descritiva dos constructos valores do trabalho e satisfação no trabalho, a amostra demonstrou que a maior média (6,23) ocorreu no fator de relações sociais no trabalho e a menor (5,36) no valor de realização profissional para valores do trabalho; e que a maior média da satisfação no trabalho (6,36) ocorreu com a natureza do trabalho, enquanto que a menor (3,43) foi relacionada ao salário.

Tais resultados elucidam que as relações sociais no trabalho representam o valor de maior importância para os respondentes da pesquisa, o que na visão de Porto e Tamayo (2003) e Schwartz (1992, 2005, 2012) são valores de caráter coletivista ou altruísta, por representarem cuidados com as outras pessoas e interesses por questões do grupo, que contribuem para o relacionamento com as chefias e colegas de trabalho, bem como para o bom atendimento ao cidadão na instituição.

Achados do estudo geracional de Nascimento e Oliveira (2016), sobre sentido do trabalho, confirmam também a importância que as relações sociais laborais e a contribuição do trabalho representam para o bem da sociedade, por meio dos servidores públicos, despertando sentimento de orgulho e de autoestima quanto ao fato de ser um servidor e trabalhar em prol da sociedade.

Em relação à menor média da satisfação dos servidores ser relativa a salários recebidos, tem-se que os mesmos podem apenas estar não insatisfeitos (acomodados), o salário não os tornam satisfeitos, podendo, então, estarem mais focados em aspectos que possam melhor motivá-los no trabalho, tais como o sentido do trabalho em si em prol da coletividade, ficando o valor do salário em segundo plano em suas expectativas; além de que a motivação dos servidores vai ao encontro da manutenção ou dos dois fatores de motivação de Herzberg, Mausner e Snyderman (2011). Ademais, corrobora-se com o exposto por Pimenta e Garbin (2013), os quais constataram que 50% dos servidores do Ministério Público local não estavam satisfeitos com a remuneração (salário), e isto reforça o resultado obtido nesta pesquisa.

Após essa análise descritiva, realizou-se a validação do modelo integrado, resultando

no modelo final por meio da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), que permitiu analisar as relações de influência dos valores do trabalho sobre a satisfação no trabalho. Essas relações são fundamentadas na base teórica pesquisada em estudos empíricos anteriores sobre as temáticas investigadas. Consoante Hair *et al.* (2009), para que seja utilizada a Modelagem em Equações Estruturais, faz-se necessário que tenha um mínimo de 100 respostas válidas, fato atendido nesta investigação (amostra de 193 indivíduos).

Compõem o modelo integrado um total de 42 variáveis, sendo que 10 são variáveis latentes (VL) e 32 são variáveis de medida (VM) ou indicadores. Observa-se o modelo de mensuração das relações entre os constructos e seus indicadores de medida e o modelo estrutural das relações entre os constructos dos valores do trabalho e da satisfação no trabalho, fundamentados nas teorias elucidadas no referencial teórico e com alguns ajustes sugeridos nas variáveis de medida quanto validação individual desses constructos (Figura 1).

Os índices de ajustamento do modelo estrutural final ($\chi^2/df = 1.620$; CFI = 0,921; GFI = 0,809; PCFI = 0,830; PGFI = 0,685; RMSEA = 0,057; $P[\text{rmsea} \leq 0.05] = 0,073$; MECVI = 4,790) permitem classificar o

ajustamento do modelo como bom, levando-se em conta a perspectiva conceitual de Marôco (2010).

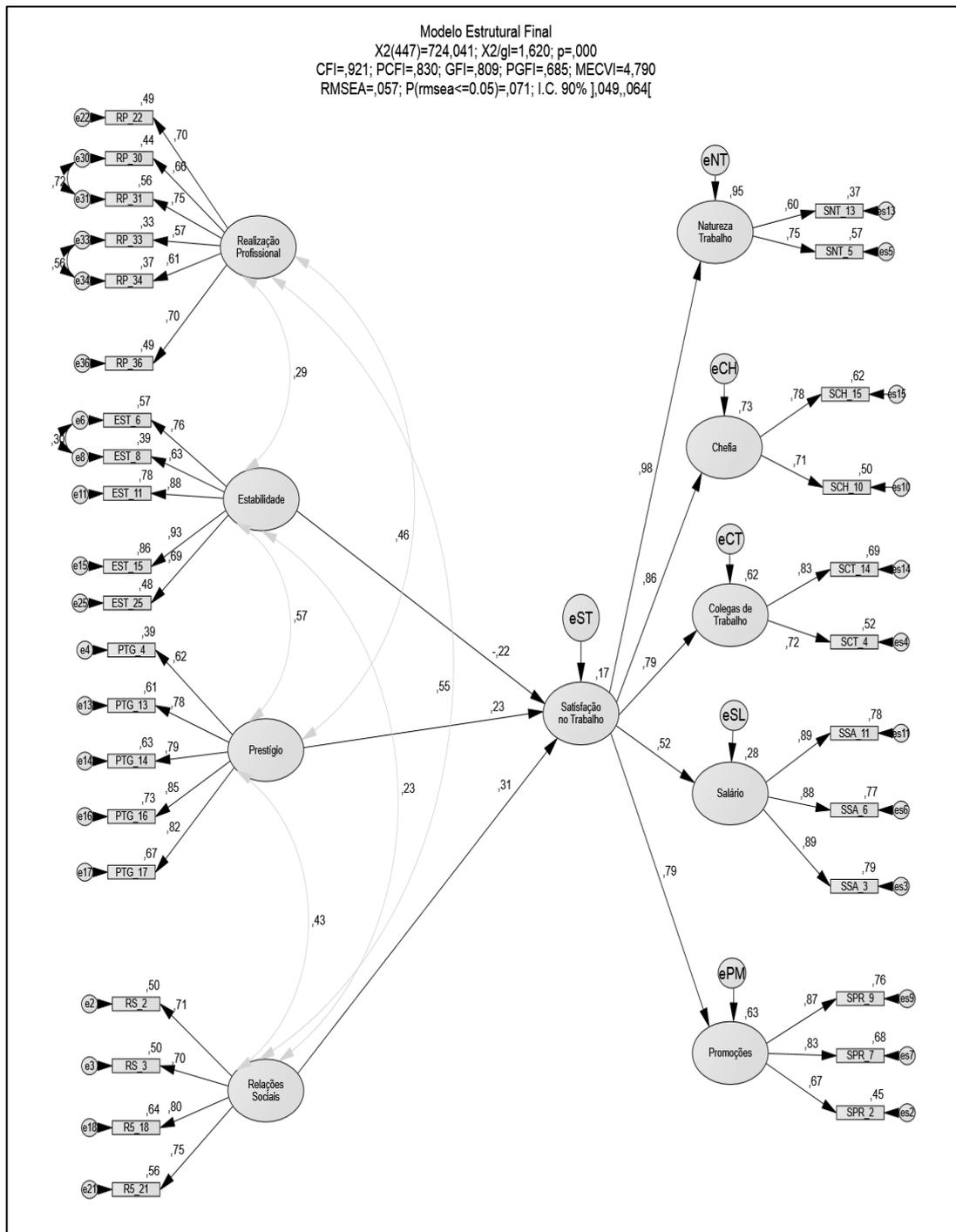
Diante disso, **H1**: Os valores de relações sociais relativos ao trabalho exercem influência positiva na satisfação dos servidores que trabalham no atendimento ao público foi confirmada, visto que os valores de relações sociais exercem o maior poder de influência sobre a satisfação no trabalho dentre os demais fatores de valores do trabalho, com uma carga fatorial de 0,31. Esse resultado é amparado por Tamayo (2000), em relação à influência de prioridades axiológicas sobre a satisfação no trabalho, na qual os valores de natureza coletivista predominaram no grupo, além da importância atribuída aos valores de relações sociais, manifestados em países de cultura coletivista, como a brasileira, que é confirmada ainda em estudos cross-cultural sobre valores do trabalho e sobre sociedades com valores coletivistas versus individualistas (HOFSTEDE, 1980; MAZANEC *et al.*, 2015; TORRES; SCHWARTZ; NASCIMENTO, 2016).

Percebe-se, ainda pela Figura 1, que os maiores pesos fatoriais nas relações sociais foram os da questão RS18 (Ser útil à sociedade), com carga de 0,80, seguido da questão RS21 (Ter compromisso social), com

carga de 0,75, e isto demonstra que os valores de caráter coletivista e altruístas são princípios norteadores dos servidores que

trabalham no atendimento ao público da instituição.

Figura 1 – Modelo estrutural final



Fonte: Dados da pesquisa

Em contrapartida, **H2**: Os valores de estabilidade relativos ao trabalho exercem influência positiva na satisfação no trabalho do mesmo grupo social pesquisado dos servidores foi rejeitada no modelo, uma vez que o fator Estabilidade influencia negativamente a satisfação no trabalho, carga negativa de - 0,22. Esse resultado é amparado pela teoria dos fatores de higiene e de motivação no trabalho, também conhecida como teoria dos dois fatores, de Herzberg, Mausner e Snyderman (2011), os quais afirmam que a estabilidade, aqui representada pelos aspectos de segurança material (salários e demais benefícios ofertados pela empresa ao empregado), é considerada apenas como fator higiênico de manutenção da mão de obra, na condição de “não insatisfeita” no trabalho por meio da presença de uma política remuneratória estável no serviço público, porém em condições não motivadoras no trabalho, impactando de forma negativa na satisfação, o que poderia ser sanado mediante programas de reconhecimento por resultados obtidos e desenvolvimento dos servidores (fatores de motivação), como por exemplo a aplicação de programa de gestão por competências.

Ademais, **H3**: Os valores de prestígio relativos ao trabalho exercem influência

negativa na satisfação no trabalho do mesmo grupo social analisado dos servidores foi rejeitada. Sendo assim, esse resultado é suportado pela teoria da hierarquia das necessidades humanas, proposta por Maslow (1970), que estuda a motivação humana pelo alcance gradativo dos cinco níveis de necessidades do indivíduo. No caso, à medida que as necessidades superiores de estima (ex.: reconhecimento, poder), defendidas por Maslow, assim como os valores laborais de prestígio, da teoria de Ros *et al.* (1999) e de Porto e Tamayo (2003), são almejados e alcançados pelo indivíduo na organização, verificam-se impactos positivos (carga de 0,23) sobre a satisfação no trabalho. A satisfação sofreu impacto positivo com a realização de valores de prestígio, obtendo-se a maior carga fatorial no item PTG 16 (ser reconhecido pelo resultado satisfatório do meu trabalho) com valor *p* de 0,85, consoante a teoria de Maslow.

Em relação à **H4**: Os valores de realização profissional exercem influência positiva na satisfação do mesmo grupo social dos servidores em estudo, verificou-se também que essa hipótese foi rejeitada, e isto indicou que não houve relação entre os valores de realização profissional do trabalho e a satisfação no trabalho, ou seja, os valores de realização profissional não impactaram na

variável satisfação no trabalho dos respondentes.

A realização profissional caracteriza-se pela busca do prazer no trabalho mediante liberdade de pensar e agir do indivíduo, manifestando-se por sua autonomia intelectual, inovação e criatividade no trabalho (PORTO; TAMAYO, 2008; PORTO; PILATI, 2010); no entanto, esta investigação foi realizada na Justiça Federal, órgão integrante do ambiente de serviço público, caracterizado pela forte influência de normas legais que subordinam a ação dos servidores aos ditames da lei, ética e imparcialidade, que, por vezes, limitam a sua liberdade de pensamento e ação e o desenvolvimento da inovação e criatividade no trabalho (DI

PIETRO, 2012; LIMA; FRAGA; OLIVEIRA, 2016; MIRAGEM, 2013; PROCOPIUCK, 2013), em que o servidor percebe e vivencia um ambiente laboral condicionante ao prazer no trabalho, e isto pode promover a inexistência de impacto da realização profissional sobre a sua satisfação.

De modo geral, os resultados desta pesquisa permitiram apontar importantes conclusões a respeito das relações entre os valores do trabalho e a satisfação no trabalho dos servidores que trabalham no serviço de atendimento à sociedade em uma Seccional da Justiça Federal brasileira, podendo-se mostrar o Quadro 3 com os valores esperados e observados do modelo deste estudo.

Quadro 3 | Síntese das hipóteses

Hipótese	Valor Esperado da Hipótese	Valor Observado da Hipótese
H₁	Os valores de relações sociais relativos ao trabalho exercem influência positiva na satisfação dos servidores que trabalham no atendimento ao público em uma Seccional da Justiça Federal.	Confirmada
H₂	Os valores de estabilidade relativos ao trabalho exercem influência positiva na satisfação no trabalho do mesmo grupo social pesquisado dos servidores.	Rejeitada
H₃	Os valores de prestígio relativos ao trabalho exercem influência negativa na satisfação no trabalho do mesmo grupo social analisado dos servidores.	Rejeitada
H₄	Os valores de realização profissional exercem influência positiva na satisfação do mesmo grupo social dos servidores em estudo.	Rejeitada

Fonte: Elaborado pelos autores.

Esta pesquisa torna-se pertinente por possibilitar um panorama geral acerca dos valores do trabalho e da satisfação no trabalho dos servidores, os quais trabalham no serviço de atendimento em uma Justiça Federal, identificando-se, assim, certos

valores laborais que favorecem o bom atendimento e que, nessa condição, façam com que se sintam satisfeitos no trabalho, e isto fomenta o incentivo de políticas e práticas direcionadas a esses profissionais, o que pode impactar diretamente no

atendimento à sociedade da Justiça Federal brasileira.

CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar as relações entre os valores do trabalho e a satisfação no trabalho dos servidores públicos que trabalham no serviço de atendimento à sociedade na Justiça Federal.

Os resultados obtidos, por meio do Modelo de Equações Estruturais, apontaram para uma maior influência dos valores de relações sociais no trabalho sobre a satisfação no trabalho dos servidores do atendimento ao público, podendo-se concluir elevada importância atribuída aos relacionamentos estabelecidos com os chefes, colegas de trabalho e sociedade em geral para tais servidores, profissionais estes que priorizam os valores de espírito de equipe, altruísmo e preocupação com o bem estar e justiça social mediante as relações humanas mais harmoniosas e éticas, até porque estão inseridos no ambiente do poder judiciário, que, culturalmente, deve prezar pelos valores laborais de justiça, ética, transparência e promoção da cidadania nas relações com os cidadãos, tanto na gestão judiciária como no bom exemplo de seus agentes públicos.

Ressalta-se, também, o fato desta pesquisa ter sido direcionada ao pessoal do atendimento ao público que, por natureza, é uma atividade de contato com pessoas e que exige um perfil profissional disposto a ouvir e tentar solucionar o problema de quem busca a Justiça Federal para a solução dos conflitos pessoais, institucionais e sociais e os respondentes sinalizaram ter um perfil necessário à função de atendimento ao cidadão.

Os resultados obtidos permitiram inferir também uma adequação do perfil do atendente da Justiça Federal em estudo, assim como uma congruência dos objetivos e valores institucionais com os valores pessoais laborais dos servidores ligados ao serviço de atendimento ao cliente-usuário, além da influência positiva significativa dos relacionamentos sociais na motivação humana e satisfação no trabalho que resulta na melhoria e qualidade do atendimento realizado.

O conhecimento sobre o perfil do servidor que trabalha no atendimento ao público na Justiça Federal foi uma pertinente contribuição deste estudo, e se espera que isso possa servir de base e motivação para que a Diretoria da instituição promova melhorias na alocação, capacitação e desenvolvimento de pessoas para o trabalho

na área de atendimento aos usuários da Justiça. Constatou-se que a melhoria da qualidade na prestação dos serviços públicos judiciais, oferecidos à sociedade, relaciona-se diretamente com a valorização dos servidores atendentes, que na prática são a porta de acesso à Justiça e canais de intermediação das relações entre a Justiça e o cidadão, resultando assim na promoção da cidadania e da paz social.

Os resultados obtidos podem contribuir para o desenvolvimento de novas práticas na área de gestão de pessoas, especialmente na esfera do Poder Judiciário, preparando as bases da qualidade de vida para seus juízes, servidores, colaboradores, parceiros e sociedade, que possam impactar na melhoria da qualidade do serviço de atendimento prestado ao cidadão.

Como implicações acadêmicas deste estudo, pode-se destacar a contribuição para a produção científica sobre as relações entre os valores do trabalho e a satisfação no trabalho no âmbito do serviço público judicial, especificamente na área de atendimento ao público na Justiça Federal. Quanto às implicações sociais, os resultados constataram que os servidores priorizam os valores de caráter altruísta, os quais se harmonizam com a própria missão da Justiça Federal, favorecendo a realização de um

atendimento de qualidade à sociedade, pautado na competência e satisfação do servidor em contribuir com seu trabalho para a igualdade, justiça e paz social, no âmbito de atuação da Justiça Federal.

Espera-se, ainda, que esta pesquisa colabore para o desenvolvimento do conhecimento científico sobre os temas atendimento, valores do trabalho e satisfação no trabalho, despertando o interesse de pesquisadores para a realização de outros estudos, podendo-se assim ampliar a produção acadêmica e contribuir para a construção do conhecimento científico desses temas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, T.; COSTA, V. F.; ESTIVALETE, V. D. F. B.; LENGLER, L. Organizational citizenship behaviors: a glimpse in the light of values and job satisfaction. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 236-262, 2017.

BARNETT, B. R.; BRADLEY, L. The impact of organizational support for career development on career satisfaction. **Career Development International**, v. 12, n. 7, p. 617-636, 2007.

BAILEY, S. K. Ethics and the public service. In: **Classics of Administrative Ethics**. Routledge, 2018. p. 63-78.

CAMMAROSANO, M.; SANTOS, F. C. A.; ROJAS, F. A. Valores relativos ao trabalho de pesquisadores em uma organização brasileira. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 4, p. 445-457, 2014.

CARVALHO, V. D.; OLIVEIRA, T. A.; SILVA, D. C. Valores organizacionais em instituições públicas brasileiras: percepções dos servidores em diferentes posições hierárquicas e tipos de entidade da administração indireta. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 5, p. 74-103, 2013.

CARVALHO, V. D.; BOAS, V.; MARTINHO, E.; GUERRA, A. C.; FREITAS, T. A. Valores do trabalho e incubação de empreendimentos solidários: a experiência da Associação Terra do Marolo. **Psicologia & Sociedade**, v. 26, n. 2, p. 449-460, 2014.

CHOI, Y. Work Values, Job Characteristics, and Career Choice Decisions: Evidence From Longitudinal Data. **The American Review of Public Administration**, v. 47, n. 7, p. 779-796, 2017.

CHOI, Y.; CHUNG, I. H. Attraction-selection and socialization of work values: Evidence from longitudinal survey. **Public Personnel Management**, v. 46, n. 1, p. 66-88, 2017.

CODATO, A.; FERREIRA, A. P. L.; COSTA, L. D. Do serviço público à Câmara dos Deputados: os parlamentares originários do funcionalismo público no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 66, n. 4, p. 605, 2015.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Qualitative research. **Business research methods**, v. 4, n. 1, p. 160-182, 2011.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. v.1. São Paulo: Cengage Learning, 1992.

DENHARDT, R. B. **Teorias da Administração Pública**. Trad. Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DuBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ELIZUR, D.; SAGIE, A. Facets of personal values: A structural analysis of life and work values. **Applied Psychology**, v. 48, n. 1, p. 73-87, 1999.

FERREIRA, M. C. Serviço de atendimento ao público: o que é? como analisá-lo? esboço de uma abordagem teórico-metodológica em ergonomia. **Multitemas**, n. 16, p. 128-144, 2016.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Cultura, satisfação e saúde nas organizações. **Cultura e saúde nas organizações**, p. 102-126, 2004.

FERREIRA, S. D.; FERRAZ, S. F. F.; COSTA, J. S. Valores do trabalho e satisfação no serviço público brasileiro: estudo em uma seccional da justiça federal. ENCONTRO DA ANPAD, 39, 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**. Transaction publishers, 2011.

HOFSTEDE, G. Culture and organizations. **International Studies of Management & Organization**, v. 10, n. 4, p. 15-41, 1980.

HORA, G. P. R.; RIBAS JÚNIOR, R.; SOUZA, M. A. Estado da arte das medidas em satisfação no trabalho: uma revisão sistemática. **Trends in Psychology**, v. 26, n. 2, p. 971-986, 2018.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.

KLEIN, L. L.; LEMOS, R. B.; PEREIRA, B. A. D.; BELTRAME, G. Qualidade de vida no serviço público: uma avaliação em uma instituição de ensino superior. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, p. 317-344, 2017.

LADEIRA, W.; SONZA, I.; BERTE, R. Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 71-91, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Excelência em atendimento ao cliente: atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

LIMA, R. J. C.; BARBOSA, A. C. Q.; BAÊTA, A. M. C.; GIROLETTI, D. A. Valores e construção de competências coletivas no complexo têxtil: reflexões e evidências. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 12, n. 1, p. 102-125, 2012.

LIMA, D. M. C.; FRAGA, V. F.; OLIVEIRA, F. B. O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 6, p. 893-912, 2016.

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações**. ReportNumber, Lda, 2010.

MARTINS, M. C. F.; SANTOS, G. E. Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. **PsicoUSF**, v. 11, n. 2, p. 195-205, 2006.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 50, n. 1, p. 41-58, 2016.

MASLOW, A. **Motivation and personality**. New York: Harper &Row, 1970.

MAZANEC, J. A.; CROTTS, J. C.; GURSOY, D.; LU, L. Homogeneity versus heterogeneity of cultural values: An item-response theoretical approach applying Hofstede's cultural dimensions in a single nation. **Tourism Management**, v. 48, p. 299-304, 2015.

MIRAGEM, B. **A nova administração pública e o direito administrativo**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.

MONTEIRO, A. C. F.; MOURÃO, L. Desenvolvimento profissional: A produção científica nacional e estrangeira. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 1, p. 39-45, 2017.

MOZZICAFREDDO, J. Como Tornar a Administração Pública um Serviço Público no Contexto de Estados e Sociedades Complexas. **Estudos de Administração e Sociedade**, v. 2, n. 2, p. 19-46, 2018.

NASCIMENTO, T. A. C, OLIVEIRA, S, R. Os Sentidos do Trabalho no Serviço Público: Uma Perspectiva Geracional. ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 37, 2016.

OLIVEIRA, C. B.; FONTES FILHO, J. R. Problemas de agência no setor público: o papel dos intermediadores da relação entre poder central e unidades executoras. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 51, n. 4, p. 596-615, 2017.

PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B.; OLIVEIRA, T. S.; PITOMBEIRA, S. S. R. Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 1, p. 55-69, 2017.

PIMENTA, J. F. R.; GARBIN, T. R. **Motivação para o Trabalho: um Estudo com Servidores do Ministério Público de Minas Gerais**. EnGPR – ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 4, 2013.

PORTO, J. B.; TAMAYO, Á. Work values' scale: WVS. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 145-152, 2003.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores do trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, p. 295-307, 2008.

PORTO, J. B. Valores do trabalho e seu impacto sobre atitudes e comportamento no trabalho. In: TEIXEIRA, M. L. M. (Org.). **Valores Humanos e Gestão- novas perspectivas**. São Paulo: SENAC, p. 173-196, 2008.

SENA, G. A.; SILVA, E. A.; LUQUINI, R. A. A reforma do Poder Judiciário no Brasil: uma análise a partir do modelo gerencial. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 68, 2012.

PORTO, J. B.; PILATI, R. Escala revisada de valores relativos ao trabalho-EVT-R. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 23, n. 1, p. 73-82, 2010.

PORTO, J. B.; FERREIRA, M. C. Uma Escala de Valores Organizacionais com base na Teoria de Valores Culturais de Schwartz. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 32, n. 5, p. 1-10, 2017.

- PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Influência dos valores laborais dos pais sobre os valores laborais dos filhos. **Psicologia: Reflexão & Crítica**, v. 19, n. 1, p. 151-158, 2006.
- POZZOBOM, J.; GAMA, L. R. R. R., ÁVILA, L. V.; BEURON, T. A. Valores no Trabalho dos Gestores de Organizações de Saúde: Survey em um Hospital Público Federal. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 3, p. 203-218, 2014.
- PROCOPIUCK, M. **Políticas públicas e fundamentos da administração pública**: análise e avaliação, governança e redes de políticas, administração judiciária. Editora Atlas, 2013.
- ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2010.
- RODRIGUES, W. A.; NETO, M. T. R.; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 253-274, 2014.
- ROS, M.; SCHWARTZ, S. H.; SURKISS, S. Basic individual values, work values, and the meaning of work. **Applied Psychology**, v. 48, n. 1, p. 49-71, 1999.
- SCHIEIN, E. **Organisational Culture and Leadership**, Jossey Bass. San Francisco, 1992.
- SCHIEIN, E. H. **Organization development**: A Jossey-Bass reader. John Wiley & Sons, 2017.
- SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: **Advances in experimental social psychology**. Academic Press, 1992. p. 1-65.
- SCHWARTZ, S. H.; MELECH, G.; LEHMANN, A.; BURGESS, S.; HARRIS, M.; OWENS, V. Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different method of measurement. **Journal of cross-cultural psychology**, v. 32, n. 5, p. 519-542, 2001.
- SCHWARTZ, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. **Valores e comportamento nas organizações**, v. 1, p. 21-55, 2005.
- SCHWARTZ, S. H. An overview of the Schwartz theory of basic values. **Online readings in Psychology and Culture**, v. 2, n. 1, p. 11, 2012.
- SILVA, S. R. M.; PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B. Entre Valores e Enrincheiramento: uma análise em uma instituição federal de ensino superior. **GESTÃO. Org**, v. 17, n. 1, p. 1-16, 2019.
- SIQUEIRA, M. M. M; GOMIDE JR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, v. 2, p. 317-348, 2004.
- SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2014.
- SIQUEIRA, M. M. M. **Satisfação no trabalho**. In: SIQUEIRA, M. M. M (Org.). Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, p. 265-271, 2008.

SILVA, C. A. B.; MEDEIROS JÚNIOR, J. V.; AÑEZ, M. E. M. Mapa estratégico do balanced scorecard como ferramenta de apoio ao programa de responsabilidade ambiental na Justiça Federal do Rio Grande do Norte. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 10, p. 28-41, 2011.

SOUSA, J. M.; PORTO, J. B. Do work values predict preference for organizational values? **Psico-USF**, v. 21, n. 1, p. 135-145, 2016.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

TAMAYO, A. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 2, p. 37-47, 2000.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 9, n. 2, p. 329-348, 2012.

TORRES, C. V.; SCHWARTZ, S. H.; NASCIMENTO, T. G. A Teoria de Valores Refinada: associações com comportamento e evidências de validade discriminante e preditiva. **Psicologia USP**, v. 27, n. 2, p. 341-356, 2016.

VASCONCELOS, I. F. F. G.; CYRINO, A. B.; D'OLIVEIRA, L. M.; PRALLON, E. P. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, n. 4, p. 910-929, 2015.

ZENONE, L. C. **Princípios de um bom atendimento**. In: Las CASAS, A. L. Excelência em atendimento ao cliente: atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo. São Paulo: M. Books, p. 51-74, 2012.

CONTATO

Sonia Duarte Ferreira
Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, Ceará, Brasil
soniaduarf@gmail.com

Serafim Firmo de Sousa Ferraz
Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, Ceará, Brasil
sfsf@uol.com.br

Luis Eduardo Brandão Paiva
Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, Ceará, Brasil
edubrandas@gmail.com

Sílvia Maria Dias Pedro Rebouças
Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, Ceará, Brasil
smdpdro@gmail.com