



Graduação () Pós-Graduação
 Artigo completo () Relato de prática () Resumo expandido

A RELAÇÃO ENTRE A MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO (PSM) E O FLORESCIMENTO NO TRABALHO: um estudo com técnicos administrativos da Universidade Federal do Pará

Viviane Kamilli Furtado Louzada
Universidade Federal do Pará
vivianelouzada00@gmail.com

Maria Luiza Rodrigues Moreira
Universidade Federal do Pará
luizaraiteru@gmail.com

Saulo Luís Pereira Wanzeler
Universidade Federal do Pará
saulowanzeler@gmail.com

Carlos André Corrêa de Mattos
Universidade Federal do Pará
cacmattos@gmail.com

RESUMO

Na conjuntura atual do comportamento organizacional no serviço público, entender os fatores que impulsionam o desempenho e o bem-estar dos servidores é fundamental para a excelência da prestação de serviços públicos. A pesquisa parte do pressuposto que há uma relação entre a teoria da Motivação no Serviço Público (PSM) e a Psicologia Positiva, especificamente por meio do modelo PERMA de Florescimento. Portanto, esta pesquisa tem como objetivo avaliar a motivação no serviço público (Public Service Motivation) e o florescimento organizacional entre servidores técnicos administrativos da Universidade Federal do Pará. Metodologicamente procedeu-se uma survey com amostragem não probabilística por acessibilidade e tratamento quantitativo de dados com 133 técnicos administrativos da Universidade Federal do Pará. O procedimento de análise dos dados consistiu na combinação de um conjunto diversificado de técnicas estatísticas. Os resultados da pesquisa demonstram que existe uma relação entre os níveis de motivação no serviço público e o florescimento organizacional.

Palavras-chave: Motivação no Serviço Público; Modelo PERMA; Florescimento no Trabalho; Comportamento Organizacional; Setor Público.



1 INTRODUÇÃO

A teoria da Motivação no Serviço Público (PSM) é explicada por três motivos preponderantes: afetivo (comportamentos fomentados por reações emocionais), racional (geração de políticas que viabilizam interesses públicos) e normativo (fundamentado em razões éticas, como equidade e justiça) (Rahmawati et al., 2024). O PSM consolidou-se importante tema na gestão pública desde a década de 90. Isso ocorre porque o conceito está ligado à ideia de que as pessoas são atraídas a se envolver no setor público pela oportunidade de fazer o bem aos outros e à sociedade (Assis, 2024; Dagohoy, Dura; 2022). Essa busca por um propósito maior no trabalho encontra consonância nos fundamentos da Psicologia Positiva.

A psicologia positiva promove experiências humanas positivas e cultiva traços positivos, contribuindo para uma sociedade mais feliz e construtiva. Dentro desse aspecto, o bem-estar subjetivo é um componente importante da Psicologia Positiva, pois, essa perspectiva favorece a forma como vemos a nós mesmos e as outras pessoas, resultando em maior prazer em vivenciar situações cotidianas e o relacionamento com nossos pares. Passando a ser importante, cada vez mais, conhecer os aspectos relacionados a esse tema (Dureja; Das, 2020; Passareli; Silva, 2007).

O principal foco da psicologia positiva é compreender o que funciona bem e o que é adaptativo no ser humano, de modo a promover o florescimento e o desenvolvimento máximo do seu potencial (Seligman, 2012). O florescimento é uma condição em que indivíduos experienciam elevada frequência de bem-estar emocional, psicológico e social, em relação a saúde mental (A'yunnisa; Carminati; Wilderom, 2024). Quando a teoria é relacionada ao ambiente de trabalho, é percebido pelo indivíduo que expressa ter uma vida com propósito, abrangendo estar envolvido; estar interessado e competente no seu trabalho; além de despertar senso de autorrespeito e ser respeitado pelos demais e otimismo. (Dehghanizadeh; Hosseini; Zahedani, 2025). Ibrahim et al. (2023) afirmam que o bem-estar apresenta um impacto positivo no comportamento dos trabalhadores, pois um funcionário que possui saúde física e mental preservados tende a ser mais satisfeito no trabalho. O bem-estar pode ser avaliado pelo modelo PERMA que possui cinco elementos: (1) Emoção Positiva, (2) Engajamento, (3) Relacionamentos, (4) Significado e (5) Realização (Kovich et al., 2023).

Em síntese, a junção do PSM e da Psicologia Positiva consiste na busca particular por um propósito que vai além do interesse individual, fundamenta-se em pilares afetivos, racionais e normativos que atraem indivíduos ao setor público pelo desejo de promover o bem comum. Essa busca por significado no trabalho encontra reflexões no conceito da teoria do



florescimento, no qual o foco deixa de ser apenas de problemas com saúde mental para se tornar o cultivo de experiências humanas positivas e o desenvolvimento máximo do potencial do trabalhador. Quando o bem-estar (presente no florescimento do indivíduo) é analisado no ambiente organizacional, percebe-se um impacto direto no comportamento e na satisfação do servidor, pois, ao experienciar uma vida com propósito e em bom estado de saúde mental, o indivíduo não alcança apenas uma autorrealização pessoal, mas potencializa sua capacidade de entrega e reforça o compromisso com a prestação de serviços para a sociedade.

No entanto, existe pouca discussão sobre como essa motivação intrínseca interage com o florescimento quando se trata das instituições de ensino superior brasileiras. A partir dessa lacuna, o presente estudo tem foco na motivação no serviço público e o florescimento organizacional entre servidores públicos e busca responder ao questionamento: existe relação entre os níveis de motivação no serviço público e o florescimento organizacional percebido pelos servidores técnicos administrativos de uma universidade federal brasileira? Sendo assim, o objetivo da pesquisa é avaliar a motivação no serviço público e o florescimento organizacional entre os servidores. Para esse fim, foi realizada uma survey descritiva com 133 servidores em amostragem não probabilística. Os dados foram obtidos por meio de um questionário de pesquisa e foram tratados com uma combinação de técnicas estatísticas descritiva, correlacional e consistência interna.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Como afirmado por O'leary (2019), podem existir diversas formas de definir a teoria da Motivação no Serviço Público (Public Service Motivation). Vandenabeele, Brewer e Ritz (2014) citam que uma das definições pode ser: a atuação do servidor público para contribuir com a sociedade. Em um pensamento mais recente, Sun (2021) define a teoria como a motivação que leva os funcionários a realizarem serviços públicos, comunitários e sociais importantes. É através da abordagem teórica que podemos compreender como ocorre a decisão do indivíduo de ingressar no setor público (Barsoum, 2016), considerando que o conceito é voltado aos servidores públicos, isto é, aos funcionários públicos onde a motivação está direcionada a contribuir para a realização de serviços que atendem as necessidades da sociedade num todo (Rahmawati et al., 2024).

A teoria também pode ser explicada através de três proposições: (1) Quanto maior a motivação voltada ao serviço público, maior será também sua predisposição para atuar em organizações do setor público; (2) Dentro das organizações públicas, níveis altos de motivação

são correlacionados com o desempenho no trabalho; (3) Organizações públicas onde os funcionários apresentam elevados níveis de motivação, precisam de menos incentivos utilitários para estimular o desempenho deles (Aydin et al., 2019). Dagohoy e Dura (2022) acrescentam que a motivação no serviço público, na maioria das vezes, também é afetada por fatores sociais, políticos e institucionais.

Por conseguinte, Dagohoy e Dura (2022) acreditam que quando existe omissão por parte da organização em identificar a motivação de seus funcionários pode resultar no desencorajamento para cumprir de forma adequada seus encargos atribuídos ao setor público. Com isso, a motivação dos servidores públicos é um item crucial para o funcionamento das organizações públicas, refletindo diretamente na sua capacidade de ofertar serviços públicos de qualidade (Brewer; Ritz; Vandenabeele, 2012), garantir produtividade e que metas da organização sejam efetivadas (Baharuddin, 2025), além de ser um aspecto essencial para compreender o comportamento e desempenho dos servidores (Buyadi; Daromes; Bangun, 2025).

No decorrer do desenvolvimento da teoria, Amegavi e Mensah (2020) destacam que foram constatados três motivos para existir a Motivação no Serviço Público: afetivo, racional e normativo. O motivo afetivo corresponde aos comportamentos fomentados por reações emocionais em diferentes conjunturas sociais. O motivo racional está relacionado com o fato de gerar políticas que viabilizam os interesses públicos. Enquanto o motivo normativo se fundamenta em razões éticas, como equidade e justiça (Rahmawati et al., 2024). A partir da perspectiva dos motivos apresentados, foi elaborada uma escala contendo quatro dimensões para motivação no serviço público: atração pela política e pela formulação de políticas, interesse público, compaixão e autossacrifício (Prysmakova; Vandenabeele, 2019).

Em uma tentativa de relacionar a Motivação no Serviço Público (PSM) com a “satisfação”, componente presente dentro do elemento “emoções positivas” da teoria PERMA, Zhang (2023) defende que os funcionários com níveis estimados de satisfação costumam apresentar um maior comprometimento no âmbito organizacional. A satisfação não diz respeito apenas a um contexto do bem-estar dos trabalhadores, mas também influencia diretamente seus níveis de produtividade e a excelência das atividades realizadas (Buyadi; Daromes; Bangun, 2025). Dessa forma, os funcionários passam a ter autoconfiança no cumprimento das suas funções, o que resulta na evolução do seu desempenho e na diminuição da evasão no trabalho (Pandey; Wright; Moynihan, 2008).

O “significado”, outro elemento presente no PERMA, também se relaciona com o

conceito de PSM. Conforme definido por Hassan e Ahmad (2021), o PSM está associado à predisposição individual para responder a motivos instituídos em instituições e organizações públicas, configurando-se como um desejo de servir o interesse público e de contribuir para o bem-estar da comunidade. Por consequência, considerando a sinergia entre a motivação no serviço público e as dimensões do florescimento, foi estruturada a hipótese do trabalho:

H1: a motivação no serviço público tem relação positiva com o florescimento no trabalho.

Em resumo, a literatura retratada indica que o PSM não é apenas um causador da escolha de carreira, mas sim um elemento impulsionador de atitudes positivas no ambiente laboral. Ao conectar o desejo intrínseco de contribuir para o bem comum da sociedade com elementos de satisfação e propósito, a PSM aproxima-se dos elementos centrais da Psicologia Positiva.

2.2 PSICOLOGIA POSITIVA, TEORIA DO FLORESCIMENTO E PERMA

Como destacam Dureja e Das (2025), por mais que a psicologia tradicional continue voltada às respostas para problemas relacionados com as doenças e sofrimentos humanos, a psicologia positiva se constituiu como um contraponto. Assim, consiste em uma forma de alternativa capaz de propor novas perspectivas ao fortalecer as competências individuais e ampliar os recursos para a compreensão do florescimento humano. Com isso, mesmo considerando que a psicologia tradicional foi bem-sucedida ao tratar doenças e compreender o lado negativo do comportamento, voltando-se principalmente para deficiências e enfermidades do homem. A psicologia como ciência não se sobressai somente pelo lado sombrio e cruel, mas também pela compreensão das forças e virtudes humanas (Matthews, 2025).

Sendo assim, a psicologia positiva surgiu como uma forma de contestação ao modelo voltado para o adoecimento que era predominante na psicologia do final do século passado (Guse, 2010). Portanto, ao revelar uma perspectiva contemporânea, a psicologia positiva desloca o foco dos transtornos e anormalidades para a valorização das particularidades que tornam a vida humana com propósito, significativa e potencialmente virtuosa (Dureja; Das, 2025; Tarrats-Pons; Mussons-Torras; Jiménez-Pérez, 2025). Assim, a psicologia positiva concentra-se em promover um estado ótimo de funcionamento do indivíduo (Guse, 2010), sustentada pela capacidade de alcançar a felicidade, o otimismo, o bem-estar psicológico e da mente. Portanto, dentre as capacidades humanas, sobressaem-se a resiliência, coragem, habilidades de comunicação, fé, respeito à ética, esperança, integridade, discernimento, autoestima e autoconfiança (Astaneh, 2021).

Seligman (2012) reforça que existem vários objetivos na psicologia positiva; um deles



é aumentar a quantidade de florescimento na vida das pessoas e no planeta. No âmbito conceitual, o florescimento tem origem na botânica, na qual se constitui pelo processo em que as flores brotam, se desenvolvem e prosperam. Transposto para o contexto humano, a compreensão de florescimento foi incorporada pelas abordagens humanísticas, que entendem o florescimento como um estado psicológico caracterizado por sentimentos positivos e pelo funcionamento saudável do ser humano (Sgarbossa; Mozzato, 2019).

Nessa perspectiva, o florescimento tem sido assimilado na psicologia como uma das principais expressões do bem-estar humano (Dirzyte; Dovydaitytė; Patapas; Zidonis, 2025). Tal expressão corresponde a um estado de saúde mental reconhecido por níveis elevados de bem-estar emocional, psicológico e social (Redelinghuys; Rothmann; Botha, 2019). Por conseguinte, indivíduos que florescem são propensos a experimentar emoções positivas, conservar relacionamentos sociais saudáveis e apresentar autodeterminação e competência em suas atividades (A'yuninnisa; Carminati; Wilderom, 2024).

Desta forma, ao tratarem da temática, Erum, Abid e Contreras (2020) complementam e afirmam que o florescimento no trabalho ocorre quando os trabalhadores se sentem automotivados, felizes, bem-sucedidos e em constante desenvolvimento. Nesse âmbito, configura-se como uma condição de bem-estar que resulta do acúmulo de experiências positivas que gratificam a atividade laboral e que predominam em ambientes nos quais a gestão é eficiente na alocação dos recursos organizacionais. Em vista disso, o florescimento se manifesta quando o indivíduo vivencia experiências com elevado grau de otimismo, satisfatória quanto a relação interpessoal com colegas, exitosa quanto as habilidades profissionais e experimenta sentimentos de realização pessoal e de confiança nas possibilidades de crescimento profissional futuro (Sgarbossa; Mozzato, 2019).

Em uma abordagem sociopsicológica, Dehghanizadeh, Hosseini e Zahedani (2025) acreditam que, quando a organização, por meio de seus líderes, oferece oportunidades de crescimento e proporciona um ambiente organizacional saudável, existe maior probabilidade de que os trabalhadores prosperem e alcancem florescimento no desempenho profissional. Assim, demonstrar cuidado para com os trabalhadores proporciona benefícios para a organização, especialmente quando os trabalhadores expressam felicidade e assumem o compromisso psicológico de retribuir à organização com eficácia, criatividade e comprometimento; assim, o florescimento reduz absenteísmo, a intenção de rotatividade e promove maior presenteísmo organizacional (Fortuna; Czerw; Ostafińska-Molik; Chudzicka-Czupała, 2025).

Diversos métodos podem ser utilizados para avaliar a presença de emoções positivas no ambiente laboral, destacando-se técnicas baseadas nas teorias do bem-estar (Fortuna; Czerw; Ostafińska-Molik; Chudzicka-Czupała, 2025). Nesse sentido, Ibrahim et al. (2023) defendem que o bem-estar é um sentimento complexo e multidimensional. No mesmo sentido, Kovich et al. (2023) conceituam bem-estar como a fusão entre a felicidade de natureza cognitiva (satisfação), hedônica (sentimento) e a eudaimonia (significado). Desta forma, constitui-se a teoria PERMA, que compreende o bem-estar por meio de cinco dimensões: (1) emoção positiva (P); (2) engajamento (E); (3) relacionamentos (R); (4) significado (M); e (5) realização (A) (Heshmati et al., 2023).

Abrangendo as cinco dimensões, Ibrahim et al. (2023), acrescentam componentes que são relacionadas as dimensões no qual a “emoção positiva” diz respeito à felicidade, alegria, prazer e satisfação. O “engajamento” está ligado ao envolvimento em uma tarefa, atividade ou relacionamento específico. Os “relacionamentos” da teoria, estão relacionados a ter conexão, associação ou vínculo positivo com outras pessoas. O “significado” é onde está presente o senso de propósito, atenção plena, importância e coerência na vida. Por fim, a “realização” sucede ao alcançar sucessos frequentes. Essas características caracterizam um estado positivo de saúde mental e, como reforçam Alves, Palmer e Gouveia (2025), a presença dessas dimensões evidencia o fortalecimento da vitalidade psicológica.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi conduzida segundo Gil (2014), por meio da survey com amostragem não probabilística por acessibilidade e tratamento quantitativo de dados. O universo da presente pesquisa é composto por servidores com o cargo de técnico administrativo da Universidade Federal do Pará (UFPA) especificamente aqueles lotados no campus Guamá. No período da coleta de dados, a UFPA contava com 2.127 servidores (UFPA, 2024). Destes, a amostra final foi composta por 133 indivíduos que responderam integralmente ao instrumento de pesquisa.

Os dados da pesquisa de campo foram obtidos de forma presencial no período de março a setembro de 2025, nas unidades administrativas e ao longo da jornada de trabalho adotada pela universidade, sendo respectivamente: manhã e tarde. Antes da aplicação do questionário, os participantes foram previamente informados sobre os objetivos do presente estudo e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assegurando a ética e a participação voluntária. O instrumento de coleta foi estruturado em duas partes distintas. A primeira parte reuniu informações referente ao florescimento e a motivação no serviço público. Para analisar foi aplicado um questionário com as escalas: Public Service Motivation (PSM) na



versão apresentada e traduzida por Assis (2024) e o modelo PERMA (as siglas significam respectivamente as cinco dimensões do modelo Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning e Achievement), na versão apontada e validada por Carvalho, Aquino e Natividade (2023), ambas com respostas em escala de Likert de dez (10) pontos, iniciando em zero (0) para nada/nunca e terminando em dez (10) para ocorre completamente/sempre.

Quanto às escalas utilizadas, a escala do PSM é divergente de uma simples medição do "nível de motivação", a escala busca aprofundar a análise ao avaliar dimensões específicas que compõem essa vocação, como a atração por políticas públicas, o compromisso com o interesse público, a compaixão e o autossacrifício (Assis, 2024). Enquanto o modelo PERMA propõe que o bem-estar e o florescimento humano resultam da combinação de cinco pilares mensuráveis: Emoções Positivas (P), Engajamento (E), Relacionamentos Positivos (R), Significado (M) e Realização (A). Permitindo avaliar o funcionamento ideal do indivíduo em diversos domínios, partindo da premissa de que níveis elevados nessas dimensões promovem maior resiliência e satisfação com a vida (Carvalho, Aquino, Natividade, 2023).

A segunda parte do questionário possui informações sociodemográficas dos servidores, como: filhos, sexo, estado civil, tipo de regime de trabalho, tempo de trabalho na organização, escolaridade, faixa etária, renda, sexo da chefia imediata, exerce cargo de chefia e se indica organização como um bom lugar para trabalhar. Nesta seção, os participantes responderam a itens de múltipla escolha e a perguntas com duas alternativas de resposta.

Para a análise dos dados foi adotada uma abordagem quantitativa, fundamentada em um conjunto diversificado de técnicas estatísticas, por intermédio das quais, foram calculados frequências, médias, modas, medianas, desvios padrão e coeficientes de variação. Além disso, foi utilizada a correlação de Pearson para verificar associações e a análise de consistência interna (coeficiente Alpha de Cronbach e Confiabilidade Composta).

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Os servidores com o cargo de técnico administrativo que participaram da pesquisa, conforme ilustrado na Tabela 1, em relação ao tempo de trabalho, apresentam em maioria (34%) possuir entre 7 e 9 anos de atuação, seguida por aqueles com 4 a 6 anos (26%) e 10 a 12 anos (23%). Um quantitativo menor (9%) tem mais de 13 anos de serviço, enquanto 8% possuem até 3 anos de experiência. Em relação à escolaridade, a maior parte dos entrevistados (48%) possui especialização, que indica um alto nível de qualificação. Posteriormente, 26% dos respondentes têm mestrado, 17% superior completo, 6% doutorado e 4% ensino médio. No que diz respeito

à chefia, 119 (89%) participantes não exercem função de chefia, enquanto apenas 14 (11%) participantes ocupam cargos de liderança. Quanto ao sexo dos respondentes, é possível observar uma leve predominância feminina, com 56% das participantes, em comparação com 44% de participantes do sexo masculino.

Tabela 1: Perfil dos respondentes

Item	Categoria	Frequência	Porcentagem
Tempo de trabalho (anos)	Até 3	10	8
	4 a 6	35	26
	7 a 9	45	34
	10 a 12	31	23
	Mais de 13	12	9
Escolaridade	Médio	5	4
	Superior	22	17
	Especialização	64	48
	Mestrado	34	26
Exerce Chefia	Doutorado	8	6
	Sim	14	11
Sexo Chefia Imediata	Não	119	89
	Masculino	63	47
Jornada de trabalho (horas Semanal)	Feminino	70	53
	Até 30	11	8
Indica a organização	31 e 40	122	92
	Frequentemente	8	6
Sexo	Sempre	125	94
	Masculino	58	44
Estado Civil	Feminino	75	56
	Solteiro	38	29
	Casado	61	46
Filhos	Outros	34	26
	Sim	61	46
Idade (anos)	Não	72	54
	21 a 30	12	9
	31 a 40	63	47
	41 a 50	33	25
	Mais de 51	25	19

Fonte: pesquisa de campo (2025).

Em relação a jornada de trabalho semanal da maioria dos servidores (92%) é de 31 a 40 horas, com uma pequena parcela (8%) trabalhando até 30 horas. Sobre a indicação da organização, 125 (94%) respondentes sempre indicam a organização. Em relação ao estado civil, 46% dos entrevistados são casados, 29% são solteiros e 26% se enquadram em outras

categorias. No quesito filhos, 54% dos respondentes não possuem filhos, enquanto 46% têm filhos. A idade dos participantes revela que a maior concentração (47%) está na faixa etária de 31 a 40 anos. Em seguida, 25% têm entre 41 e 50 anos, 19% mais de 51 anos e 9% entre 21 e 30 anos.

4.2 FLORESCIMENTO NO TRABALHO E MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

Os resultados, como mostra a Tabela 2, confirmaram que as escalas de motivação no serviço público (*Public Service Motivation*) e florescimento (PERMA) são fidedignas. Os coeficientes alphas de Cronbach, superiores a 0,722, atendem à literatura (Hair et al., 2009; Costa, 2011) e evidenciam níveis adequados de confiabilidade, revelando escalas consistentes e capazes de representar os fenômenos sem vieses. Na sequência, a análise de correlações de Pearson (r), tomando como parâmetros Martins e Theophilo (2016), revelou associação positiva, significativa a 1% de forte intensidade ($r > 0,70$) entre motivação no serviço público e florescimento ($r = 0,74$). Esse resultado confirmou a hipótese de que há associação positiva entre esses aspectos do comportamento organizacional.

Tabela 2: Análise correlacional, de confiabilidade e descritiva.

	1	2	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5
1 – Motivação no Serviço Público	0,817						
2 – Florescimento no Trabalho	0,74*	0,947					
2.1 – Emoções Positivas	0,64*	0,91*	0,904				
2.2 – Engajamento	0,68*	0,85*	0,73*	0,789			
2.3 – Relações Positivas	0,70*	0,89*	0,73*	0,71*	0,722		
2.4 – Sentido do Vida	0,68*	0,90*	0,78*	0,70*	0,79*	0,836	
2.5 – Realização	0,55*	0,87*	0,79*	0,64*	0,73*	0,73*	0,731
Número de indicadores	5	15	3	3	3	3	3
Média	7,86	8,10	8,07	8,13	7,92	8,18	8,21
Desvio padrão	1,25	1,07	1,29	1,12	1,20	1,26	1,14
Coefficiente de variação (%)	16	13	16	14	15	15	14
Mediana	8,00	8,33	8,33	8,33	8,00	8,33	8,33
Moda	8,60	8,67	9,00	8,00	8,33	8,67	8,00

Nota: Alpha de Cronbach na diagonal; *=significativo a 1%.

Fonte: pesquisa de campo (2025).

Ao tratarem da temática, Nie et al. (2024) afirmam que indivíduos florescem quando alcançam bem-estar físico e psicológico. Portanto, compreender o florescimento é, antes de tudo, identificar aspectos que contribuem para alcançar uma vida plena e com significado (Garcia-Selva et al., 2024). No mesmo sentido, Yang, Tan e Yao (2024) reforçam a subjetividade no conceito de bem-estar e atribuem a Diener (1984) sua compreensão seminal. Estruturado

sob três dimensões: subjetividade, positividade e avaliação abrangente da vida, o conceito de bem-estar pode ser compreendido como uma avaliação cognitiva e afetiva realizada pelos indivíduos quando refletem sobre a própria vida (Yang, Tan, Yao, 2024).

Nessa perspectiva, o florescimento no trabalho é uma expressão de bem-estar que reflete a integração de aspectos como motivação intrínseca, tarefas com significado, relacionamentos interpessoais construtivos, emoções positivas e prazer no trabalho, incorporando a compreensão de bem-estar, realização pessoal e significado no trabalho (Versal; Alam, 2025). Por outro lado, como afirma Baharuddin (2025), a motivação no serviço público é fundamental para manter a força de trabalho proativa e envolvida com a manutenção da lei e a oferta de serviços públicos com eficiência e qualidade.

Portanto, os aspectos teóricos e a forte associação entre motivação no serviço público e florescimento reforçam a compreensão que as (1) emoções positivas ($r=0,64$), na forma de prazer, satisfação e alegria (Oliveira et al., 2024); o (2) engajamento no trabalho ($r=0,68$) decorrente do vigor, dedicação e absorção na realização das tarefas (Oliveira et al., 2024); e a presença de (3) relações positivas ($r=0,70$) expressas pelos laços duradouros e significativos com outras pessoas (Oliveira et al., 2024); além da (4) vida com sentido ($r=0,68$), evidenciando propósito e significados (Oliveira et al., 2024) e a (5) realização pessoal ($r=0,55$) na forma de metas, autoeficácia e sentimento de competência (Oliveira et al., 2024), são aspectos associados a motivação no serviço público.

Merece destaque que o florescimento se fundamenta teoricamente na psicologia positiva, que compreende relacionamentos, emoções e realizações pessoais como formas de dar significado à vida e prevenir o adoecimento (Garcia-Selva et al., 2024; Sedeh; Aghaei, 2024). Assim, a psicologia positiva se sustenta nas forças e virtudes humanas para promover conquistas pessoais (Sedeh; Aghaei, 2024). Portanto, para a psicologia positiva, pessoas saudáveis são mais habilidosas para lidar com as pressões diárias por apresentarem mais harmonia e satisfação pessoal ao longo da vida (Sedeh; Aghaei, 2024).

Complementarmente, a motivação no serviço público expressa uma oportunidade de contribuir para o bem de outras pessoas e da sociedade (Dagohoy; Dura, 2022). Com isso, o serviço público possibilita a expressão de comportamentos altruístas e pró-sociais que contribuem para motivação e realização pessoal (Lui; Wang; Hou, 2022) e, conforme os resultados deste estudo, são relacionados com o florescimento dos servidores. Zhang (2023) reforça que a motivação no serviço público é um preditor de aspectos valorizados no ambiente organizacional, como comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, desempenho,

aceitação de mudanças, cidadania organizacional, entre outros. Esses aspectos podem explicar a relação entre motivação no serviço público e florescimento.

Na sequência, os escores da motivação no serviço público ($7,86 \pm 1,25$) e do florescimento ($8,10 \pm 1,07$), ambos posicionados no estrato médio superior ($7,50$) da escala, indicaram que há forte motivação e florescimento entre os respondentes. Ao considerar especificamente o florescimento, a realização ($8,21 \pm 1,14$) foi a característica mais presente na amostra, seguida do sentido da vida ($8,18 \pm 1,26$), engajamento no trabalho ($8,13 \pm 1,12$), emoções ($8,07 \pm 1,29$) e relações positivas ($7,92 \pm 1,20$). Corroborando com esses resultados, as medianas elevadas ($Md \geq 8,00$) e os baixos coeficientes de variação ($CV \leq 16\%$) convergiram com a concordância e baixa dispersão nas respostas.

Considerando esses aspectos, Bamforth et al. (2024) destacam a crescente preocupação com o bem-estar dos trabalhadores, especialmente quanto à saúde mental e desempenho no trabalho. Esses aspectos ganham amplitude no ensino superior, especialmente pela elevada competitividade, complexidade e volatilidade do setor e pelos grandes desafios decorrentes de reestruturações, reduções nos financiamentos, modernização administrativa, tecnologias, inovações, pressão por qualidade, taxas de conclusão e retenção de estudantes (Bileviciute et al., 2019).

Nessa perspectiva, o bem-estar organizacional expressa um indicador de saúde física e psicológica dos trabalhadores. Portanto, na concepção física, o bem-estar é positivamente relacionado com exercícios físicos, melhores respostas imunológicas, menor morbidade e maior longevidade (Garcia-Selva et al., 2024; Nie et al., 2024). Já na concepção psicológica, o bem-estar associa-se positivamente à resiliência, força de caráter e apoio social percebido e negativamente com ansiedade, estresse, desesperança, angústia e síndrome de burnout (Garcia-Selva et al., 2024; Nie et al., 2024). Assim, como afirmam Sedeh e Aghaei (2024, p. 2), “*well-being is synonymous with mental health*”.

Para tanto, o bem-estar constitui-se sob duas perspectivas: a hedônica e a eudaimônica (Nie et al., 2024). Assim, enquanto a primeira busca evitar o sofrimento, a segunda compreende o bem-estar como a síntese das qualidades e desempenho ideal do ser humano (Nie et al., 2024). Desta forma, o bem-estar expressa a intensidade da adequação entre as ações individuais e as consequências desses atos na vida dos indivíduos (Sedeh; Aghaei, 2024).

O florescimento no trabalho, por sua vez, materializa uma medida eudaimônica do bem-estar ao compreender aspectos como autoaceitação, crescimento pessoal, significado, propósito, engajamento e relacionamentos positivos (Versal; Alam, 2025). O florescimento no trabalho se

mostra como um elemento central para a melhoria do desempenho organizacional, pois expressa a percepção dos trabalhadores sobre sua adaptação ao ambiente, considerando aspectos como autonomia, crescimento pessoal, domínio, significado do trabalho, propósito e relações positivas. Desta forma, ao experimentarem emoções positivas, especialmente na forma de satisfação, autonomia, competência e relacionamentos, os trabalhadores são atraídos e permanecem por mais tempo nas organizações (Redelinghuys; Rothmann; Botha, 2019).

5 CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi avaliar a motivação no serviço público e o florescimento organizacional entre servidores técnicos administrativos de uma universidade federal brasileira. Para tanto, o estudo ocorreu na forma de pesquisa de campo, com questionários baseados em escalas validadas e tratamento quantitativo de dados, especificamente por meio de análise de correlação linear de Pearson, complementado por técnicas descritivas e de avaliação de consistência interna. Os resultados, obtidos por amostragem não probabilística por acessibilidade, contaram com a participação de 133 respondentes, que preencheram corretamente os questionários.

A amostra foi experiente na administração pública, com escolaridade elevada e predominância levemente feminina. Apesar de bem distribuída quanto à faixa etária, houve leve maioria de servidores entre 31 e 40 anos, formada principalmente por casados e com filhos. Cumprindo jornadas de 40 horas semanais e não exercendo cargo de chefia, a maioria foi liderada por chefias femininas e sempre indicam a organização como um bom lugar para trabalhar, evidenciando satisfação no trabalho. Esse resultado foi ao encontro das avaliações positivas da motivação no serviço público e florescimento, destacando-se em ordem decrescente aspectos relacionados com a realização pessoal, sentido da vida, engajamento no trabalho, emoções e relações positivas, todas dimensões do florescimento, bem avaliadas pelos servidores.

Assim, os resultados, além de confirmarem a hipótese de que há relação positiva entre motivação no serviço público e florescimento no trabalho, evidenciaram servidores motivados e com elevado bem-estar. Esse achado sugere que as estratégias organizacionais têm alcançado efeitos positivos entre os respondentes e devem ser continuadas. Teoricamente, os resultados convergem com o entendimento de que atuar na administração pública é uma atividade intrinsecamente motivacional e o comportamento altruísta e pró-social contribui para o maior envolvimento dos servidores com as tarefas, além de contribuírem para maior bem-estar pessoal e profissional.



Contudo, destacam-se algumas limitações do estudo, a amostra por acessibilidade limitou os resultados aos respondentes, a coleta de dados no local de trabalho dos servidores alcançou apenas aqueles em exercício, impossibilitando obter informações de servidores afastados, cedidos, de férias ou em licença saúde. Destaca-se também a presença física das chefias durante o preenchimento dos questionários, o que pode ter influenciado algum respondente. Também se destaca como limitação a pesquisa ter ocorrido apenas na sede administrativa da universidade, não incluindo outros campi, da mesma forma o tratamento de dados impossibilita avaliar relações de dependência, apenas associação. Portanto, sugere-se como pesquisas futuras, ampliar o estudo incluindo docentes e outros campi, utilizar métodos probabilísticos para identificação dos respondentes e determinação da amostra, além da utilização de técnicas de análise de dados que viabilizem avaliar relações de dependência.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Marcela Almeida; PALMER, Stephen; GOUVEIA, Maria João. Psychometric properties of the Portuguese version of the PERMA-Profilier. **Trends in Psychology**, v. 33, n. 1, p. 1-15, mar. 2025.
- ASSIS, Luís Otávio Milagre de. Public Service Motivation: É possível traduzir para o português?. **Revista do Serviço Público (Civil Service Review)**, v. 75, n. 2, abr/jun. 2024.
- ASTANEH, Zahra Khademi. The Effect of Positive Psychology on Human Beings from the Viewpoint of Seligman. **Preventive Counseling**, v. 2, n. 1, p. 58-70, apr. 2021.
- AYDIN, İnayet et al. Public service motivation from the point of view of teachers and school administrators: A qualitative study. **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, v. 47, p. 167-190, set. 2019.
- A'YUNINNISA, Rizqi N.; CARMINATI, Lara; WILDEROM, Celeste PM. Promoting employee flourishing and performance: The roles of perceived leader emotional intelligence, positive team emotional climate, and employee emotional intelligence. **Frontiers in Organizational Psychology**, v. 2, art. 1283067, feb. 2024.
- BAHARUDDIN, Mohamad K. B. The heart of enforcement: exploring public service motivation among civil servants. In: **International RAIS Conference on Social Sciences and Humanities**, 39, 2025, New Jersey, **Anais [...] RAIS**, 2025, p. 64-71,
- BAMFORTH, Jill et al. How university management decision making affects academic educators' wellbeing, decision making and ability to change. **The Australian Educational Researcher**, v. 52, p. 1221-1243, apr. 2025.
- BARSOUM, Ghada. The public sector as the employer of choice among youth in Egypt: The relevance of public service motivation theory. **International Journal of Public Administration**, v. 39, n. 3, p. 205-215, feb. 2016.

BILEVICIUTE, Egle et al. Competitiveness in higher education: the case of university management. **Journal of Competitiveness**, v. 11, n. 4, p. 5–21, dec. 2019.

BREWER, Gene A.; RITZ, Adrian; VANDENABEELE, Wouter. Introduction to a symposium on public service motivation: An international sampling of research. **International Journal of Public Administration**, v. 35, n. 1, p. 1-4, jan. 2012.

BUYADIL, Asri; DAROMES, Fransiskus E.; BANGUN, Yakobus K. Public Service Motivation (PSM) and Leadership Style to Increase Work Satisfaction: Work Involvement as Mediation Variable:(Empirical Study in Pratama Tax Service Office South Sulawesi). **Jurnal Kajian dan Penalaran Ilmu Manajemen**, v. 3, n. 2, p. 26-42, mar. 2025.

CARVALHO, Thainá Ferraz de; AQUINO, Sibele Dias de; NATIVIDADE, Jean Carlos. Flourishing in the Brazilian context: Evidence of the validity of the PERMA-profiler scale: PERMA-profiler Brazil. **Current Psychology**, v. 42, n. 3, p. 1828-1840, jan. 2023.

CHRISTENSEN, Robert K.; WRIGHT, Bradley E. The effects of public service motivation on job choice decisions: Disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit. **Journal of public administration research and theory**, v. 21, n. 4, p. 723-743, feb. 2011.

COSTA, Franciso. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

DAGOHOY, Ronel G.; DURA, Alger O. Modeling the public service motivation of local government employees. **Asean Journal of Management & Innovation**, v. 9, n. 2, p. 57-72, jul /dec. 2022.

DEHGHANIZADEH, Marziyeh; HOSSEINI, Heidar; ZAHEDANI, Zahra Ghasam. Improving Employees' Flourishing and Innovative Work Behavior through Leadership Style and Ethics in the Organization: Case study: General Department of Sports and Youth of Fars Province. **Research in Sport Management and Marketing**, v. 6, n. 2, p. 43-58, apr. 2025.

DIENER, E. Subjective well-being. **Psychology Bulletin**, v. 95, n. 3, p. 542–575, may. 1984.

DIRZYTE, Aiste et al. Psychological capital as a moderator between personality traits and flourishing in the sample of Lithuanian employees. **Problems and Perspectives in Management**, v. 23, n. 1, p. 620, mar. 2025.

DUREJA, Ranjana, DAS, Preeti. Positive Psychology: An Innovative Approach for Managing Well-Being at the Workplace. **European Economic Letters (EEL)**, v. 15, n. 2, p. 1403–1410, may. 2025.

DUREJA, Ranjana; DAS, Siddharth. Practise positive psychology. **HR Future**, v. 2020, n. 3, p. 30-31, mar. 2020.

ERUM, Humaira; ABID, Ghulam; CONTRERAS, Françoise. The calling of employees and work engagement: The role of flourishing at work. **Business, Management and Economics Engineering**, v. 18, n. 1, p. 14-32, feb. 2020.

FORTUNA, Paweł; CZERW, Agnieszka; OSTAFIŃSKA-MOLIK, Barbara; CHUDZICKA-CZUPAŁA, Agata. Flourishing at work: Psychometric properties of the Polish version of the Workplace PERMA-Profiler. **PLoS One**, v. 20, n. 5, art. e0319088, may. 2025.

GARCIA-SELVA, Adrián et al. The PERMA+4 Positive Functioning at Work Scale: Spanish Adaptation and Validation. **Psicothema**, v. 36, n. 3, p. 257-266, set. 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo; Atlas, 2014.

GUSE, Tharina. Positive psychology and the training of psychologists: Students' perspectives. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 36, n. 2, p. 1-6, jan. 2010.

HAIR Jr., Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry. J.; ANDRESON, Rolph. E.; TATHAM, Ronald L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HESHMATI, Saeideh; UYSAL, Nermin Kibrislioglu; KIM, Sharon H.; ORAVECZ, Zita; DONALDSON, Stewart I. Momentary PERMA: An adapted measurement tool for studying well-being in daily life. **Journal of Happiness Studies**, v. 24, n. 8, p. 2441-2472, sep. 2023.

IBRAHIM, Nor Fauziana; SHARIF, Sabri Mohamad; SALEH, Hasan; HASAN, Nor Hasliza Mat; JAYIDDIN, Nur Faedah. PERMA well-being and innovative work behaviour: A systematic literature review. **F1000Research**, v. 12, art. 1338, oct. 2023.

KOVICH, Melissa K.; SIMPSON, Vicki L.; FOLI, Karen J.; HASS, Zachary; PHILLIPS, Rhonda G. Application of the PERMA model of well-being in undergraduate students. **International Journal of Community Well-Being**, v. 6, n. 1, p. 1-20, mar. 2023.

LIU, Jun N.; WANG, Xiao L.; HOU, Yun Z. The impact of village Cadres' public service motivation on the effectiveness of rural living environment governance: an empirical study of 118 Chinese villages. **SAGE Open**, v. 12, n. 1, p. 1-11, feb. 2022.

MARTINS, Gilberto A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2016.

MATTHEWS, Simon Metchette. Positive Psychology and Health Behavior Change in Lifestyle Medicine: A Narrative Review. **American Journal of Lifestyle Medicine**, art. 15598276251367691, aug. 2025.

NIE, Yi-Zi et al. Psychometric validation of the PERMA-profiler for well-being in Chinese adults. **Acta Psychologica**, v. 246, art. 104248, apr. 2024.

O'LEARY, Chris. Public service motivation: A rationalist critique. **Public Personnel Management**, v. 48, n. 1, p. 82-96, mar. 2019.

OLIVEIRA, Sérgio E. et al. Evidências de validade do PERMA-Profiler Brasil para profissionais da segurança pública. **Avaliação Psicológica**, n. 22, v. 3, p. 246-256, nov. 2024.

PANDEY, Sanjay K.; WRIGHT, Bradley E.; MOYNIHAN, Donald P. Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a

preliminary model. **International public management journal**, v. 11, n. 1, p. 89-108, mar. 2008.

PASSARELI, Paola Moura; SILVA, José Aparecido da. Psicologia positiva e o estudo do bem-estar subjetivo. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 24, p. 513-517, dec. 2007.

PRYSMAKOVA, Palina; VANDENABEELE, Wouter. Enjoying police duties: Public service motivation and job satisfaction. **Journal of police and criminal psychology**, v. 35, n. 3, p. 304-317, apr. 2019.

RAHMAWATI, Rahmawati et al. Public Service Motivation Model in Rural and Urban Land and Building Tax Services At Badan Pendapatan Daerah Banyuasin Regency: Case Study of Talang Kelapa District. **Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi**, v. 21, n. 1, p. 93-103, jun. 2024.

REDELINGHUYS, Kleinjan; ROTHMANN, Sebastian; BOTHA, Elrie. Workplace flourishing: measurement, antecedents and outcomes. **SA Journal of Industrial Psychology**, n. 40, art. a1549, jan. 2019.

SEDEH, Sanaz D.; AGHAEI, A. The effectiveness of PERMA model education on university students' well-being. **Journal of Education and Health Promotion**, v. 13, art. 338, set. 2024.

SELIGMAN, Martin. **Florescer: uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

SGARBOSSA, Maira; MOZZATO, Anelise Rebelato. Motivos que levam os trabalhadores ao florescimento no ambiente de trabalho: uma revisão integrativa da literatura. **Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, v. 8, n. 1, p. 30-43, jan. 2019.

SUN, Sirui. The relationship between public service motivation and affective commitment in the public sector change: A moderated mediation model. **Frontiers in Psychology**, v. 12, p. 631948, jun. 2021.

TARRATS-PONS, Elisenda; MUSSONS-TORRAS, Marc; JIMÉNEZ-PÉREZ, Yirsa. Efficacy of a Positive Psychology Intervention in Enhancing Optimism and Reducing Depression Among University Students: A Quasi-Experimental Study. **Behavioral Sciences**, v. 15, n. 5, p. 571, apr. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **UFPA em Números**. Belém: UFPA, [2024]. Disponível em: <https://ufpanumeros.ufpa.br/v2/>. Acesso em: 20 jan. 2026.

VANDENABEELE, Wouter; BREWER, Gene A.; RITZ, Adrian. Past, present, and future of public service motivation research. **Public Administration**, v. 92, n. 4, p. 779-789, dec. 2014.

VESAL, Mahdi; ALAM, Muhammad, A. Emerging stronger from challenging times: How servant leaders manage workplace spirituality and employee flourishing. **Australian Journal of Management**, v. 0, n. 0, p. 0-0, jun. 2025.



YANG, Jie; TAN, Yingchun; YAO, Chunlin. Can a PERMA model-based positive psychological intervention affect the SIA and SWB of vocational college students majoring in nursing in China? **Frontiers in Psychology**, v. 15, art. 1337064, feb. 2024.

ZHANG, Ying. Disclosing the relationship between public service motivation and job satisfaction in the Chinese public sector: a moderated mediation model. **Frontiers in Psychology**, v. 15, art. 1073370, feb. 2023.

ОМЕГАВИ, Джордж; МЕНСА, Джеймс. Commitment to public interest and public service motivation development challenges: a qualitative inquiry. **Вопросы государственного и муниципального управления**, n. 6, p. 67-83, oct. 2020.