

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Jefferson Menezes de Oliveira**

**MOTIVAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO: INFLUÊNCIAS SOBRE O  
AJUSTE INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO E O COMPORTAMENTO DE  
CIDADANIA ORGANIZACIONAL**

Santa Maria, RS

2019



**Jefferson Menezes de Oliveira**

**MOTIVAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO: INFLUÊNCIAS SOBRE O AJUSTE  
INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO E O COMPORTAMENTO DE CIDADANIA  
ORGANIZACIONAL**

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Doutor em Administração.**

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Vania de Fátima Barros Estivalet

Santa Maria, RS  
2019

Oliveira, Jefferson Menezes de  
MOTIVAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO: INFLUÊNCIAS SOBRE O  
AJUSTE INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO E O COMPORTAMENTO DE  
CIDADANIA ORGANIZACIONAL / Jefferson Menezes de  
Oliveira.- 2019.  
195 p.; 30 cm

Orientadora: Vania de Fátima Barros Estivaleta  
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, RS, 2019

1. Motivação do Serviço Público 2. Ajuste Indivíduo  
Organização 3. Comportamento de Cidadania Organizacional  
4. Instituições Federais de Ensino I. Estivaleta, Vania  
de Fátima Barros II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

---

© 2019

Todos os direitos autorais reservados a Jefferson Menezes de Oliveira. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

E-mail: jefferson@ufsm.br

**Jefferson Menezes de Oliveira**

**MOTIVAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO: INFLUÊNCIAS SOBRE O AJUSTE  
INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO E O COMPORTAMENTO DE CIDADANIA  
ORGANIZACIONAL**

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de **Doutor em Administração.**

Aprovado em 02 de julho de 2019:

---

**Profª Drª Vania de Fátima Barros Estivalet**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Profª Drª Taís de Andrade (UFSM)**

---

**Prof Dr. Jaime Peixoto Stecca (UFSM)**

---

**Profª Drª Lisiane Pellini Faller (SOBRESP)**

---

**Prof Dr. Thiago Antonio Beuron (UNIPAMPA)**

**Santa Maria, RS  
2019**



## AGRADECIMENTOS

A conclusão desta etapa faz lembrar toda a trajetória acadêmica, desde a graduação. Logo, agradeço imensamente a Universidade Federal de Santa Maria, instituição que me acolhe desde os 17 anos de idade.

Agradeço a minha família, que mesmo à distância, me apoiou incondicionalmente nessa caminhada: saibam que essa conquista é nossa!

Agradeço à família Pissutti pelo acolhimento em Santa Maria, em especial, ao Marcelo, pela compreensão e incentivo ao longo de todo esse percurso.

Agradeço aos meus amigos que valorizam a educação e a pesquisa e sabem que Universidade e programas de pós-graduação não são locais de “balbúrdia”.

Agradeço a minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Vania Estivaleta, pela disponibilidade em contribuir com os rumos da pesquisa nesses quase quatro anos: saiba que é um exemplo de profissional e de ser humano para mim!

Agradeço aos colegas do grupo de pesquisa COESIS, em especial às colegas Tais, Vívian e Leticia, pelas importantes contribuições para a consecução da minha tese.

Agradeço aos professores que participaram da banca de defesa de meu projeto de tese, Prof<sup>a</sup>. Tais de Andrade, Prof. Jaime Peixoto Stecca, Prof<sup>a</sup> Lisiane Pellini Faller e Prof. Thiago Antonio Beuron, pelas reflexões e contribuições a minha pesquisa.

Agradeço aos apoios institucionais do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSM e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), os quais foram fundamentais para a participação em eventos e/ou afastamentos necessários à realização do curso.

Por fim, agradeço aos servidores públicos das instituições federais de ensino que participaram da pesquisa, especialmente, àqueles que colaboraram com o compartilhamento da mesma. A luta pela educação pública federal continua!



## RESUMO

### MOTIVAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO: INFLUÊNCIAS SOBRE O AJUSTE INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO E O COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

AUTOR: Jefferson Menezes de Oliveira  
ORIENTADORA: Vania de Fátima Barros Estivaleta

O presente estudo teve por objetivo analisar as influências da Motivação do Serviço Público (MSP) sobre o Ajuste Indivíduo-Organização (*P-O Fit*) e o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) na perspectiva de servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino, consideradas estratégicas na formação de cidadãos, promoção da igualdade social e produção do conhecimento. Nesse sentido, um *framework* de análise relativo às interações entre os construtos abordados foi proposto para o contexto brasileiro. Em decorrência, realizou-se uma pesquisa exploratória de cunho quantitativo a qual foi operacionalizada por meio uma *survey* administrada junto a indivíduos pertencentes à população-alvo – servidores públicos das carreiras docente e técnico-administrativa das instituições federais de ensino. Primeiramente, foram realizados os processos de tradução, adaptação e validação das escalas de mensuração relativas aos construtos abordados no estudo. Destacou-se, nessa etapa da pesquisa, a confirmação da hipótese de que a MSP possui quatro dimensões de análise no contexto brasileiro (atração para o serviço público, comprometimento com os valores públicos, compaixão e auto sacrifício), a exemplo da escala internacional utilizada como referência. Em seguida, o estudo realizou a análise de modelos estruturais relativos às interações entre MSP, *P-O Fit* e CCO. Em decorrência, por meio de análises fatoriais confirmatórias, foram aceitas as hipóteses de que a MSP influencia positivamente o *P-O Fit* percebido; de que a MSP influencia positivamente o CCO e; de que o *P-O Fit* influencia positivamente o CCO. Por fim, confirmou-se a hipótese de que a influência positiva da MSP sobre o CCO, além de direta, é também indireta e mediada pela percepção de *P-O Fit*. Esses resultados indicam que os indivíduos motivados para o serviço público, ou seja, aqueles que possuem a intenção de realizar um serviço público significativo para a sociedade e o país, comprometidos com os valores públicos, com compaixão e dispostos ao auto sacrifício, tendem a ser compatíveis com sua organização (pública) no que tange à congruência de valores (percepção de *P-O Fit*) e estão inclinados à manifestação do CCO, em relação aos colegas de trabalho e à organização em que atuam. Identificou-se que a influência direta da MSP sobre o CCO foi a relação mais expressiva dentre as analisadas. Por sua vez, a relação indireta entre MSP e CCO, via *P-O Fit*, ainda que positiva, correspondeu a uma mediação parcial de menor magnitude. Em suma, além de ampliar o conhecimento acerca da manifestação e dimensionalidade da MSP entre os servidores públicos brasileiros, a presente pesquisa explorou suas influências sobre percepções e comportamentos considerados fundamentais ao desempenho organizacional, confirmando as hipóteses estabelecidas.

**Palavras-chave:** Motivação do Serviço Público. Ajuste Indivíduo-Organização. Comportamento de Cidadania Organizacional. Instituições Federais de Ensino.



## ABSTRACT

### **PUBLIC SERVICE MOTIVATION: INFLUENCES ON PERSON-ORGANIZATION FIT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR**

AUTHOR: Jefferson Menezes de Oliveira  
ADVISOR: Vania de Fátima Barros Estivaleta

The present study aimed to analyze the influences of Public Service Motivation (PSM) on Person-Organization Fit (P-O Fit) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) from the perspective of public servants working in federal educational institutions, considered strategic in the formation of citizens, promoting social equality and knowledge production. In this sense, a framework of analysis related to the interactions between the constructs addressed was proposed for the Brazilian context. As a result, an exploratory quantitative research was carried out, using a survey administered to individuals belonging to the target population - public servants of the teaching and technical-administrative careers of the federal educational institutions. Firstly, the processes of translation, adaptation and validation of the measurement scales related to the constructs addressed in the study were carried out. It was confirmed at this stage of the research the hypothesis that PSM has four dimensions of analysis in the Brazilian context (attraction to public service, commitment to public values, compassion and self-sacrifice), such as the international scale used as reference. In the sequence, the study carried out the analysis of structural models related to the interactions between PSM, P-O Fit and OCB. As a result, from the confirmatory factorial analyzes, the hypotheses were confirmed: the PSM positively influences the perceived P-O Fit; PSM positively influences OCB and; the P-O Fit positively influences the OCB. Finally, the hypothesis was confirmed that the positive influence of the PSM on the OCB, besides being direct, is also indirect and mediated by the perception of P-O Fit. These results indicate that individuals who are motivated for public service, that is, those who intend to perform a meaningful public service to society and the country, committed to public values, with compassion and willing to self-sacrifice tend to be compatible with your organization (public) regarding the congruence of values (perception of P-O Fit) and they are inclined to the manifestation of OCB in relation to co-workers and the organization they serve. Compared to the other relationships, it was identified that the direct influence of PSM on OCB was the most expressive. On the other hand, the indirect relation between PSM and OCB, through P-O Fit, although positive, corresponded to a partial mediation of smaller magnitude. In short, in addition to increasing knowledge about PSM manifestation and dimensionality among Brazilian public servants, this research explored their influences on perceptions and behaviors considered essential for organizational performance, confirming the hypotheses established.

**Keywords:** Public Service Motivation. Person-Organization Fit. Organizational Citizenship Behavior. Federal Educational Institutions.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 01	As bases motivacionais e a noção de auto sacrifício.....	34
Figura 02	Evolução anual das publicações.....	49
Figura 03	Síntese da caracterização da produção científica internacional sobre MSP..	55
Figura 04	Dimensões do Ajuste Indivíduo-Ambiente ( <i>P-E Fit</i> ) .....	56
Figura 05	<i>Framework</i> de análise proposto .....	69
Figura 06	Hipóteses da pesquisa .....	73
Figura 07	Desenho da pesquisa .....	77
Figura 08	Modelo de MEE com efeitos diretos e indiretos .....	93
Figura 09	Síntese da metodologia da pesquisa .....	95
Figura 10	Representação gráfica do modelo validado com 20 itens (MSP) .....	120
Figura 11	Representação gráfica do modelo validado de <i>P-O Fit</i> .....	126
Figura 12	Representação gráfica do modelo validado com 14 itens (CCO) .....	134
Figura 13	Representação gráfica do modelo estrutural: MSP e <i>P-O Fit</i> .....	137
Figura 14	Representação gráfica do modelo estrutural: MSP e CCO .....	140
Figura 15	Representação gráfica do modelo estrutural: <i>P-O Fit</i> e CCO .....	142
Figura 16	Representação gráfica do modelo estrutural integrado: MSP, <i>P-O Fit</i> e CCO .....	146
Figura 17	Síntese do modelo estrutural: MSP e <i>P-O Fit</i> .....	147
Figura 18	Síntese do modelo estrutural: MSP e CCO .....	147
Figura 19	Síntese do modelo estrutural: <i>P-O Fit</i> e CCO .....	148
Figura 20	Síntese do modelo estrutural integrado: MSP, <i>P-O Fit</i> e CCO .....	148



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Revisão das bases motivacionais da MSP .....	33
Quadro 02	Teorias Motivacionais Clássicas .....	35
Quadro 03	Dimensões da MSP segundo Perry (1996) .....	37
Quadro 04	Composição revisada da escala de MSP (KIM <i>et al.</i> , 2013) .....	41
Quadro 05	Consequentes de MSP .....	46
Quadro 06	Comparativo entre CCO e construtos afins.....	62
Quadro 07	Sete dimensões de CCO.....	64
Quadro 08	Fatores da Escala de Civismo nas Organizações (ECO) .....	66
Quadro 09	Construtos teóricos e modelos de mensuração .....	78
Quadro 10	Versão original da escala de MSP .....	80
Quadro 11	Versões da escala de <i>P-O Fit</i> .....	80
Quadro 12	Versões da escala de CCO .....	81
Quadro 13	Procedimentos de tradução e adaptação de itens .....	82
Quadro 14	Universo da pesquisa .....	85
Quadro 15	Medidas de ajuste do modelo .....	89
Quadro 16	Validade convergente de construto .....	91
Quadro 17	Versão original e primeira versão em português do instrumento de MSP	96
Quadro 18	Comparação entre a versão original e a retradução .....	98
Quadro 19	Versão pré-final (V2) .....	100
Quadro 20	Adaptação da escala de <i>P-O Fit</i> .....	103
Quadro 21	Adaptação da escala de CCO .....	105
Quadro 22	Consolidação da escala de MSP .....	106
Quadro 23	Consolidação da escala unidimensional de <i>PO Fit</i> .....	107
Quadro 24	Consolidação da escala de CCO .....	107
Quadro 25	Guia norteador de análises da MSP no contexto brasileiro .....	122



## LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Relação de periódicos que mais publicaram sobre o tema no período.....	48
Tabela 02	Autores que mais publicaram sobre o tema no período.....	48
Tabela 03	Composição dos países de origem.....	49
Tabela 04	Áreas de pesquisa.....	50
Tabela 05	Análise descritiva do perfil da amostra .....	108
Tabela 06	Ajuste e validade de construto dos modelos iniciais .....	111
Tabela 07	Valores de média, desvio padrão e carga fatorial padronizada dos 29 itens de MSP no contexto da pesquisa .....	112
Tabela 08	Indicadores de ajuste do modelo inicial (MSP) .....	114
Tabela 09	Análise da validade de construto do modelo inicial (MSP) .....	114
Tabela 10	Análise da validade de construto do modelo de 21 itens .....	117
Tabela 11	Valores de média, desvio padrão e carga fatorial padronizada do modelo de 20 itens da MSP validado no contexto da pesquisa .....	118
Tabela 12	Indicadores de ajuste do modelo validado de 20 itens .....	119
Tabela 13	Análise da validade de construto do modelo validado de 20 itens .....	119
Tabela 14	Análise descritiva do construto MSP .....	122
Tabela 15	Valores de média, desvio padrão e carga fatorial padronizada do modelo inicial de <i>P-O Fit</i> .....	125
Tabela 16	Indicadores de ajuste do modelo <i>P-O Fit</i> .....	125
Tabela 17	Análise da validade de construto do modelo de <i>P-O Fit</i> .....	125
Tabela 18	Análise descritiva do construto <i>P-O Fit</i> .....	126
Tabela 19	Valores de média, desvio padrão e carga fatorial padronizada do modelo inicial de CCO .....	128
Tabela 20	Indicadores de ajuste do modelo inicial de CCO .....	129
Tabela 21	Análise da validade de construto do modelo inicial de CCO .....	129
Tabela 22	Análise da validade de construto do modelo de 14 itens (CCO) .....	132
Tabela 23	Valores de média, desvio padrão e carga fatorial padronizada do modelo de 14 itens do CCO validado no contexto da pesquisa .....	133
Tabela 24	Análise descritiva do construto CCO .....	135
Tabela 25	Ajuste do modelo estrutural: MSP e <i>P-O Fit</i> .....	136
Tabela 26	Ajuste inicial do modelo estrutural: MSP e CCO .....	138
Tabela 27	Inclusão de covariâncias entre os erros das variáveis para obtenção do ajuste do modelo estrutural: MSP e CCO .....	139
Tabela 28	Ajuste final do modelo estrutural: MSP e CCO .....	139
Tabela 29	Ajuste do modelo estrutural: <i>P-O Fit</i> e CCO .....	141
Tabela 30	Ajuste inicial do modelo estrutural integrado: MSP, <i>P-O Fit</i> e CCO .....	143
Tabela 31	Inclusão de covariâncias entre os erros das variáveis para obtenção do ajuste do modelo: MSP, <i>P-O Fit</i> e CCO .....	144
Tabela 32	Ajuste final do modelo estrutural integrado: MSP, <i>P-O Fit</i> e CCO .....	144
Tabela 33	Análise da validade de construto do modelo estrutural integrado .....	145



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AMOS	<i>Analysis of Moment Structures</i>
ANDES	Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior
AS	Auto Sacrifício
ASP	Atração para o Serviço Público
ATENS	Sindicato Nacional dos Técnicos de Nível Superior das Instituições Federais de Ensino Superior
CC	Confiabilidade Composta
CCO	Comportamento de Cidadania Organizacional
CCO-A	Comportamento de Cidadania Organizacional orientado à Afiliação
CCO-D	Comportamento de Cidadania Organizacional orientado aos Desafios
CCO-I	Comportamento de Cidadania Organizacional orientado aos Indivíduos
CCO-O	Comportamento de Cidadania Organizacional orientado à Organização
CCO-TC	Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento
CCSH	Centro de Ciências Sociais e Humanas
CEFETs	Centros Federais de Educação Tecnológica
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
COM	Compaixão
CONIF	Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
CVP	Comprometimento com os Valores Públicos
DP	Desvio padrão
ECCO	Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional
ECO	Escala de Civismo nas Organizações
FASUBRA	Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil
GAP	Gabinete de Projetos
GFI	<i>Goodness of Fit Index</i>
M.I.	<i>Modification Indices</i>
Med	Variável mediadora
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MSP	Motivação do Serviço Público
NAP	Nova Administração Pública
NFI	<i>Normed Fit Index</i>
NNFI	<i>Non normed Fit Index</i>
NPM	<i>New Public Management</i>
P-E Fit	<i>Person-Environment Fit</i>
P-G Fit	<i>Person-Group Fit</i>
P-J Fit	<i>Person-Job Fit</i>
P-O Fit	<i>Person-Organization Fit</i>

PROIFES	Federação de Sindicatos de Professores e Professoras de Instituição Federais de Ensino Superior e de Ensino Básico Técnico e Tecnológico
P-S Fit	<i>Person-Supervisor Fit</i>
PSM	<i>Public Service Motivation</i>
P-V Fit	<i>Person-Vocation Fit</i>
R <sup>2</sup>	Coefficiente de determinação
REUNI	Programa de Reestruturação das Universidades Federais
RJU	Regime Jurídico Único
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of approximation</i>
RMSR	<i>Root Mean Square Residual</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SRMR	<i>Standardized Root Mean Residual</i>
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TLI	Índice de <i>Tucker Lewis</i>
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
VD	Variável dependente
VI	Variável independente
VME	Variância Média Extraída
$\chi^2$	Qui-quadrado
$\chi^2/d.f.$	Qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>22</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	24
1.2 OBJETIVOS .....	27
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>27</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>27</b>
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	27
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>30</b>
2.1 MOTIVAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO.....	30
<b>2.1.1 Motivação do Serviço Público: Origem e Bases Teóricas</b> .....	<b>30</b>
<b>2.1.2 Motivação do Serviço Público e as Teorias Motivacionais Clássicas</b> .....	<b>34</b>
<b>2.1.3 Modelos e Dimensões da Motivação do Serviço Público</b> .....	<b>36</b>
<b>2.1.4 Antecedentes e Consequentes da Motivação do Serviço Público</b> .....	<b>44</b>
<b>2.1.5 Caracterização das Publicações Internacionais sobre MSP</b> .....	<b>47</b>
2.2 AJUSTE INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO.....	55
2.3 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL.....	60
2.4 <i>FRAMEWORK</i> DE ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO, AJUSTE INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO E COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL .....	68
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>76</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	76
3.2 DEFINIÇÃO DOS CONSTRUTOS TEÓRICOS E DOS MODELOS DE MENSURAÇÃO .....	77
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	81
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	84
3.5 ASPECTOS ÉTICOS .....	87
3.6 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	88
3.7 ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	89
3.8 SÍNTESE DA METODOLOGIA.....	94
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>96</b>
4.1 TRADUÇÃO E ADAPTAÇÃO DA ESCALA REVISADA DE MOTIVAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO .....	96
4.2 ADAPTAÇÃO DA ESCALA DE AJUSTE INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO .....	102

4.3 ADAPTAÇÃO DA ESCALA DE COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL.....	103
4.4 CONSOLIDAÇÃO DAS ESCALAS DE MENSURAÇÃO UTILIZADAS NA PESQUISA.....	106
4.5 ANÁLISE DESCRITIVA DO PERFIL DA AMOSTRA .....	107
4.6 VALIDAÇÃO E ANÁLISE DESCRITIVA DOS CONSTRUTOS .....	109
4.6.1 Motivação do Serviço Público.....	109
4.6.2 Ajuste Indivíduo-Organização ( <i>P-O Fit</i> ).....	124
4.6.3 Comportamento de Cidadania Organizacional .....	127
4.7 ANÁLISE DAS INTERAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS .....	136
4.7.1 Influência da MSP sobre o <i>P-O Fit</i> .....	136
4.7.2 Influência da MSP sobre o CCO .....	138
4.7.3 Influência do <i>P-O Fit</i> sobre o CCO .....	141
4.7.4 As Interações entre MSP, <i>P-O Fit</i> e CCO .....	143
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>152</b>
5.1 DISCUSSÃO SOBRE O <i>FRAMEWORK</i> PROPOSTO.....	152
5.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA .....	156
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	158
5.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	159
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>162</b>
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (QUESTIONÁRIO PRÉ-TESTE) .....</b>	<b>178</b>
<b>APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (QUESTIONÁRIO VERSÃO FINAL) .....</b>	<b>184</b>
<b>APÊNDICE C - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE.....</b>	<b>190</b>
<b>APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>192</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação pode ser considerada essencial em qualquer organização, seja ela do setor privado, público ou sem fins lucrativos. Determinante nos desempenhos individual e organizacional, a compreensão da motivação é alvo de investigação por parte de estudiosos e gestores de diferentes tipos de organização (ANDERFUHREN-BIGET *et al.*, 2010).

Em relação às organizações do setor público, a compreensão do processo de motivação no trabalho tornou-se uma importante questão de pesquisa e um grande desafio prático para a área de gestão de pessoas (PARK; RAINEY, 2008). Todavia, ainda que tenha avançado na importação de algumas técnicas de gestão do setor privado, a Nova Administração Pública (NAP), ou *New Public Management (NPM)*, foi incipiente no oferecimento de interpretações sobre os comportamentos dos trabalhadores das organizações públicas (VANDENABEELE, 2007).

Nesse contexto, o conceito de Motivação do Serviço Público (MSP), ou *Public Service Motivation (PSM)*, surgiu como uma lente pela qual pesquisadores e gestores poderão ampliar tal compreensão (STEIJN, 2008).

Inicialmente, Perry e Wise (1990) definiram a MSP como uma predisposição individual para responder a motivações fundamentadas, principalmente ou exclusivamente, em instituições e organizações públicas. Por sua vez, Brewer e Selden (1998) conceberam a MSP como uma força ou energia que induz os indivíduos a se engajarem em comportamentos de serviço público destinados a promover o bem-estar da sociedade.

Em refinamento conceitual recente, Kim *et al.* (2013) e Kim (2017) concluem que a MSP se refere a uma força que impulsiona os indivíduos a trabalharem pelo bem comum, comprometidos com os valores públicos, com empatia e solidariedade aos demais indivíduos e sujeitos a sacrifícios pessoais em prol da coletividade.

A MSP revela-se um quadro teórico capaz de compreender a natureza dos estímulos, bem como um mecanismo para avaliar o comportamento dos trabalhadores, principalmente, em organizações do setor público. Nas duas últimas décadas, a pesquisa sobre MSP se deu por meio de perspectivas teóricas, conceituais e empíricas que produziram muitos avanços. Seus resultados ampliaram a compreensão sobre a MSP, sobretudo, em relação aos seus antecedentes e impactos pró-sociais e comportamentais (JACOBSON, 2011).

Internacionalmente, são crescentes os estudos que abordam os impactos ou consequentes da MSP nas organizações, tais como sua influência na escolha pelo emprego público (VANDENABEELE, 2008; CLERKIN; COGGBURN, 2012; CARPENTER;

DOVERSPIKE; MIGUEL, 2012), nas percepções de ajuste entre indivíduo e organização (BRIGHT, 2008; 2013; KIM, 2012), nas atitudes gerais que são benéficas para o desempenho organizacional, tais como o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho (TAYLOR, 2008; RITZ, 2009; KIM, 2012) e em comportamentos específicos, tais como o de cidadania organizacional (KIM, 2006; CUN, 2012; GOULD-WILLIAMS; MOSTAFA; BOTTOMLEY, 2015; KOUMENTA, 2015; FERDOUSIPOUR, 2016).

Diante do exposto, o presente estudo busca expandir a compreensão da MSP no contexto brasileiro, explorando suas influências sobre percepções e comportamentos considerados profícuos às organizações públicas: a percepção de ajuste entre indivíduo e organização e o comportamento de cidadania organizacional.

O Ajuste Indivíduo-Organização, opção de tradução para a expressão *Person-Organization Fit (P-O Fit)*, ocorre quando os indivíduos percebem que seus valores são congruentes com os valores da organização em que trabalham (CABLE; DERUE, 2002). Salienta-se que o *P-O Fit* (opção de sigla adotada no estudo para descrever o contrato) é uma das dimensões do ajuste entre indivíduo e ambiente de trabalho, ou *Person-Environment Fit (P-E Fit)*, o qual também abrange as perspectivas de congruência entre indivíduo e: o ambiente vocacional (*Person-Vocation Fit: P-V Fit*); a tarefa/trabalho (*Person-Job Fit: P-J Fit*); o grupo de trabalho (*Person-Group Fit: P-G Fit*) e; o líder/supervisor (*Person-Supervisor Fit: P-S Fit*) (KRISTOF, 1996; KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005; APPIO; FERNANDES, 2015).

Em estudos internacionais, além de ser considerado um consequente direto da MSP, o *P-O Fit* é sinalizado como um possível elemento mediador na interação entre a MSP e outros resultados, tais como a atração para organizações do setor público (CARPENTER; DOVERSPIKE; MIGUEL, 2012), a satisfação no trabalho (BRIGHT, 2008; STEIJN, 2008; WRIGHT; PANDEY, 2008; KIM, 2012), o comprometimento organizacional (KIM, 2012), a permanência no trabalho atual (STEIJN, 2008; BRIGHT, 2008) e o comportamento de cidadania organizacional (GOULD-WILLIAMS; MOSTAFA; BOTTOMLEY, 2015).

Em relação ao Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), ressalta-se que o contexto de trabalho, além de abarcar tarefas relacionadas ao desempenho de funções relativas ao núcleo técnico da organização, compreende facetas variáveis de comportamento discricionário que podem propiciar um cenário organizacional positivo (BECTON *et al.*, 2017). Enquanto comportamento discricionário que não é reconhecido pelo sistema formal de recompensas, o CCO pode contribuir para a eficácia organizacional (ORGAN, 1988), especialmente, por meio de suas contribuições para a manutenção e aprimoramento do contexto

social e psicológico que dá suporte ao desempenho das tarefas (ORGAN, 1997). Segundo Organ (2018), estudos anteriores identificaram consistentemente que esses comportamentos, manifestados voluntariamente pelos indivíduos, podem ser direcionados e benéficos aos seus colegas de trabalho e à organização em que atuam (WILLIAMS; ANDERSON, 1991; LEE; ALLEN, 2002; EATOUGH *et al.*, 2011).

Sendo assim, pressupõe-se que indivíduos voltados ao interesse público irão visualizar seu trabalho de forma mais ampla, despendendo esforços que superem suas atividades rotineiras e formais. Dessa forma, é provável que indivíduos com MSP manifestem o CCO com mais frequência e independentemente do tratamento que recebem de seu empregador (KOUMENTA, 2015). O CCO surge, então, como um potencial indicador de desempenho no setor público (CUN, 2012), despertando para investigações acerca de seus propulsores nas organizações.

De acordo com o estudo de Gould-Williams, Mostafa e Bottomley (2015), realizado no contexto egípcio, os efeitos positivos da MSP sobre o CCO foram, além de diretos, contingentes ao grau de congruência entre os valores dos trabalhadores e os da organização (*P-O Fit*). Perante o exposto, postula-se que a MSP pode influenciar diretamente o *P-O Fit* e o CCO. Além disso, presume-se que a influência da MSP sobre o CCO pode ocorrer também de forma indireta, por intermédio do *P-O Fit*.

O presente trabalho, portanto, além de ampliar o conhecimento acerca da mensuração e incidência da MSP entre os servidores públicos brasileiros, busca explorar suas influências sobre percepções e comportamentos que podem ser benéficos ao desempenho organizacional. Por delimitação, a pesquisa é realizada junto a servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino no Brasil, cujo contexto é apresentado na seção subsequente.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Existem algumas razões para o crescente interesse pela pesquisa relacionada à MSP. Em primeiro lugar, teóricos organizacionais e pesquisadores comportamentais demonstram o quão importantes são os componentes motivacionais altruísticos, tais como a fidelidade, a identificação e a cooperação, para superar os problemas de ordem pública ou coletiva. Em segundo lugar, a questão de como os gestores públicos podem despertar a motivação entre os funcionários ainda é um dos grandes desafios da gestão pública. Em terceiro lugar, o conceito de MSP ajuda a conectar instituições públicas com seus valores fundamentais, relacionando motivação individual, comportamento e desempenhos individual e organizacional (VANDENABEELE; BREWER; RITZ, 2014).

Em relação à conexão das instituições públicas com seus valores fundamentais, considera-se que a MSP pode ser impactante no Ajuste Indivíduo-Organização (*P-O Fit*). Tendo em vista que os indivíduos com MSP estão comprometidos com o interesse público (SCOTT; PANDEY, 2005) e predispostos a prestar um serviço público significativo (BREWER; SELDEN, 1998), é provável que satisfaçam seus componentes motivacionais altruístas atuando em organizações públicas, pois as mesmas são encarregadas de promover o bem-estar geral da sociedade (WRIGHT, 2007; BRIGHT, 2008; 2013).

Em relação à conexão entre motivação individual e comportamentos considerados fundamentais aos desempenhos individual e organizacional, considera-se que a MSP pode ser impactante no Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO). Tendo em vista que os indivíduos com MSP seguem condutas pautadas pela benevolência, buscam servir aos demais cidadãos e possuem o desejo de influenciar sua comunidade, é provável que assumam, voluntariamente, responsabilidades extras e se envolvam em comportamentos pró-sociais (KIM, 2006). Ressalta-se que a influência positiva da MSP, diretamente sobre o CCO, foi suportada em estudos internacionais recentes (CUN, 2012; KOUMENTA, 2015; FERDOUSIPOUR, 2016).

Além disso, destaca-se que a influência da MSP sobre o CCO pode ocorrer de forma indireta. Conforme os resultados do estudo de Gould-Williams, Mostafa e Bottomley (2015), a influência positiva da MSP sobre o CCO foi, além de direta, mediada pela percepção do *P-O Fit*. Portanto, há evidências de que funcionários com altos níveis de MSP, congruentes com os valores das organizações públicas às quais pertencem, manifestarão o CCO em níveis mais elevados.

Diante do exposto, considerando que a compreensão do processo de motivação dos servidores públicos à luz da teoria sobre MSP ainda é incipiente no contexto brasileiro, o presente estudo pretende aprofundar o conhecimento acerca de sua manifestação e de suas influências sobre percepções e comportamentos considerados positivos às organizações (*P-O Fit* e CCO). Tendo em vista que as organizações públicas brasileiras possuem naturezas e fins diferenciados, opta-se por delimitar a análise em torno dos servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino, incluindo as carreiras docente e técnico-administrativa.

Ressalta-se que a educação no Brasil é considerada um direito de todos e dever do Estado e da família (BRASIL, 1988). Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996, p. 1), “a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino

e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”.

Ao sistema federal de ensino compete, principalmente, as ofertas de educação superior e profissional, as quais foram ampliadas de forma expressiva nos últimos anos, sobretudo, pela implantação do Programa de Reestruturação das Universidades Federais - REUNI (BRASIL, 2007) e pela instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (BRASIL, 2008).

Na esfera pública federal, enquanto a educação superior é ofertada principalmente pelas universidades, a educação profissional está especialmente concentrada em institutos federais. Vale ressaltar ainda que, em menor proporção, existem instituições federais de ensino voltadas à educação básica no Brasil (BRASIL, 2017). Em comum, os servidores atuantes nessas instituições estão submetidos a dois planos de carreira: Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal (BRASIL, 2012) e Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2005).

Em consonância com as políticas públicas de educação do país, compreende-se que as instituições federais de ensino possuem uma função sociopolítica ao desenvolver e consolidar a cidadania por meio da formação de indivíduos comprometidos com as transformações sociais necessárias. Esse processo compreende o desenvolvimento da autonomia pessoal e da emancipação, conectando o conhecimento, a crítica, a reflexão e o exercício político da participação social (MARINHO-ARAÚJO; ALMEIDA, 2017). Logo, espera-se a força de trabalho das instituições federais de ensino, composta pelos servidores docentes e técnico-administrativos, seja a principal responsável por conectar os valores e princípios basilares da educação junto à sociedade.

Nesse contexto, para que esses servidores venham a atingir os objetivos de suas organizações e, conseqüentemente das políticas públicas em educação, torna-se pertinente a investigação de suas motivações altruístas, suas percepções acerca da compatibilidade de valores com a organização pública em que atua e suas inclinações a comportamentos discricionários que podem promover a eficácia organizacional. Além disso, considerando que os processos de motivação e seus conseqüentes são pouco abordados no contexto das organizações públicas brasileiras, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

*Quais as influências da Motivação do Serviço Público sobre o Ajuste Indivíduo-Organização e o Comportamento de Cidadania Organizacional na perspectiva de servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino?*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as influências da Motivação do Serviço Público sobre o Ajuste Indivíduo-Organização e o Comportamento de Cidadania Organizacional na perspectiva de servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Traduzir, adaptar e validar a escala internacional revisada de Motivação do Serviço Público no contexto dos servidores públicos das instituições federais de ensino;
- Adaptar e validar as escalas de Ajuste Indivíduo-Organização e Comportamento de Cidadania Organizacional no contexto pesquisado;
- Analisar a Motivação do Serviço Público entre os pesquisados, bem como suas perspectivas quanto ao Ajuste Indivíduo-Organização e ao Comportamento de Cidadania Organizacional;
- Verificar a influência direta da Motivação do Serviço Público sobre o Ajuste Indivíduo-Organização e o Comportamento de Cidadania Organizacional;
- Verificar a influência indireta da Motivação do Serviço Público sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional por intermédio do Ajuste Indivíduo-Organização.

## 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

As concepções da MSP surgiram para ampliar a teoria da motivação no trabalho, especialmente em organizações do setor público. Postula-se que servidores públicos comportam-se de forma diferenciada de seus homólogos do setor privado, superando-os em motivação baseada em fatores altruísticos (ANDERFUHREN-BIGET *et al.*, 2010).

Ainda que a clássica publicação de Perry e Wise - *The Motivational Bases of Public Service* - tenha ocorrido no ano de 1990, foi somente na última década que a temática tomou forma e ganhou destaque na academia. Em consulta à base *Web of Science*, dos 240 artigos completos localizados entre 1990 e 2018 com a expressão “*public service motivation*” em seus títulos, 85% (204) foram publicados nos últimos dez anos (entre 2009 e 2018). Assim, a

pesquisa sobre MSP revela-se atual e, cada vez mais, alvo de interesse gestores públicos interessados em compreender as motivações que induzem os indivíduos a se engajarem em comportamentos de serviço público voltados ao bem-estar da sociedade (BREWER; SELDEN, 1998).

De acordo com Kim e Vandenabeele (2010), a pesquisa sobre MSP pode estar relacionada às seguintes perspectivas de análise: (i) a construção e sua mensuração, (ii) a incidência, (iii) os antecedentes, (iv) os resultados, (v) os sistemas organizacionais e (vi) a interação com outros tipos de motivação. O presente estudo é justificado pela abordagem integrada das perspectivas (i), (ii) e (iv), conforme especificado na sequência.

Relativamente à abordagem da construção e sua mensuração (i), ressalta-se que, a partir das concepções de Knoke e Wright-Isak (1982), Perry e Wise (1990) estabeleceram três bases teóricas ou “motivos” da MSP: racional, normativo e afetivo. Agregando a noção de auto sacrifício a essas bases, Perry (1996) concebeu e operacionalizou um conjunto de itens distribuídos em quatro dimensões para mensurar a MSP: atração para a elaboração de políticas públicas; comprometimento com o interesse público/dever cívico; compaixão e; auto sacrifício. No Brasil, houve um processo de validação dessa escala realizado por Buiatti (2007), porém, seus resultados indicaram a necessidade de revisar a operacionalização dos itens, bem como a contextualização das dimensões de MSP no país.

Kim e Vandenabeele (2010), em refinamento teórico posterior, inferiram que a MSP está associada aos motivos instrumental, baseado em valores e de identificação, além de estar permeada pela noção de auto sacrifício. Esses autores, portanto, ofereceram uma revisão das bases teóricas apontadas por Perry e Wise (1990), excluindo o interesse próprio (racional) como componente da MSP. Nessa nova perspectiva, destaca-se o estudo de Kim *et al.* (2013), pelo qual foram revisados os aspectos conceituais e operacionais da MSP, dando origem a um instrumento de mensuração com melhores propriedades psicométricas e com menor variância entre diferentes contextos. Destaca-se, também, o estudo de Kim (2017), o qual ponderou a escala de Kim *et al.* (2013) e ofereceu um instrumento composto por quatro dimensões revisadas para a mensuração da MSP: atração para o serviço público; comprometimento com os valores públicos; compaixão e; auto sacrifício.

No que tange ao construto e sua mensuração (i), portanto, o presente trabalho é justificado pelo esforço em utilizar métodos robustos para a tradução, adaptação e validação de uma escala revisada de MSP (KIM, 2017) com melhores propriedades psicométricas no contexto nacional, posteriormente à análise de recentes estudos internacionais que avançaram na construção de escalas.

Relativamente à abordagem da incidência da MSP (ii), o presente trabalho é justificado por oferecer uma análise da manifestação do construto e sua dimensionalidade na perspectiva de servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino no Brasil. Essa análise identifica em que níveis os indivíduos dessas organizações estão motivados por nuances pró-sociais, dispostos a trabalhar pelo bem comum, comprometidos com os valores públicos, com empatia e solidariedade aos demais indivíduos e sujeitos a sacrifícios pessoais em prol da sociedade (KIM *et al.*, 2013).

Relativamente à abordagem dos resultados (iv), ou consequências, este estudo é justificado pela investigação da interação da MSP com o *P-O Fit* e o CCO no contexto brasileiro. Considerando estudos internacionais, postula-se que o nível de MSP possui influência direta sobre a percepção de congruência entre os valores individuais e os valores organizacionais (BRIGHT, 2008) e sobre a manifestação do CCO (TAYLOR, 2013). Complementarmente, presume-se a existência de um efeito indireto da MSP sobre o CCO por intermédio do *P-O Fit* (WRIGHT; PANDEY, 2008).

Quanto à contribuição pragmática, o presente estudo é justificado por oferecer subsídios à interpretação do comportamento dos servidores públicos das instituições federais de ensino. Nesse sentido, amplia a compreensão acerca da MSP nesse contexto e proporciona uma análise de suas influências sobre a percepção de congruência de valores entre indivíduo e organização e, também, sobre a propensão à manifestação de comportamentos discricionários que podem promover a função sociopolítica das instituições federais de ensino.

De acordo com Jin, Mcdonald e Park (2018), explorar essas relações pouco pesquisadas pode fornecer visão oportuna sobre o papel da MSP na melhoria da eficiência e eficácia da prestação de serviços públicos em ambientes de ensino superior. Além disso, conforme Bright (2008), uma vez identificada a associação entre MSP e resultados benéficos para as organizações, o construto pode ser concebido como um guia para treinar e socializar os servidores públicos em conexão com o bem-estar e interesses da sociedade.

A presente tese, além desta introdução, está estruturada com capítulos: Referencial teórico, o qual contempla os temas Motivação do Serviço Público, Ajuste Indivíduo-Organização e Comportamento de Cidadania Organizacional, bem como a proposição de *framework* de análise; Metodologia, o qual contempla os procedimentos adotados para a condução da pesquisa; Análise e discussão dos resultados, o qual dispõe e explora os resultados obtidos e; Considerações finais, o qual apresenta reflexões sobre a pesquisa, bem como suas limitações e sugestões de estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico contempla a abordagem dos temas pesquisados: Motivação do Serviço Público (MSP), Ajuste Indivíduo-Organização (*P-O Fit*) e Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO). Ao final, é proposto um *framework* de análise sobre as interações entre esses temas, contemplando as hipóteses da pesquisa.

### 2.1 MOTIVAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO

Esta subseção aborda as origens e bases teóricas da MSP, seus modelos e dimensões de análise, bem como os possíveis construtos antecedentes e consequentes. Ao final, publicações recentes sobre o tema são caracterizadas por meio de uma análise bibliométrica.

#### 2.1.1 Motivação do Serviço Público: Origem e Bases Teóricas

O termo “*public service motivation*” (motivação do serviço público) foi utilizado pela primeira vez em 1982 como forma de expressar a motivação específica associada ao serviço público (RAINEY, 1982; KIM; VANDENABEELE, 2010).

Anteriormente, Buchanan (1975) identificou que os gestores do setor público relataram níveis mais baixos de envolvimento no trabalho do que seus homólogos do setor privado. O autor racionalizou essa descoberta ao dizer que os gestores públicos estavam frustrados com a burocracia vivenciada.

Rainey (1982), ao analisar os resultados de Buchanan (1975), argumentou que os gestores públicos obteriam melhores resultados se fossem questionados mais diretamente sobre o serviço público. Ele testou essa proposição solicitando que gestores do setor público e privado classificassem seu “desejo de se engajar em um serviço público significativo” (tradução livre). Sobre essa medida mais direta, considerada a motivação do serviço público, Rainey (1982) descobriu que os gestores públicos obtiveram pontuações muito maiores do que os gestores privados. Além disso, essas pontuações foram relacionadas fortemente à satisfação no trabalho, mas relacionadas fracamente ao envolvimento no trabalho. Por meio deste resultado, Rainey (1982) julgou inadequado considerar o envolvimento no trabalho como uma medida indireta da MSP, conforme Buchanan (1975) havia postulado.

Tendo em vista a incipiência desses resultados, definições mais consistentes para o construto Motivação do Serviço Público (MSP) foram concebidas posteriormente. Antes de apresentá-las, torna-se necessário aprofundar o conceito de serviço público.

O significado de “serviço público” é fonte de muita confusão e tal fato tem importantes implicações teóricas quando se aborda a MSP. Para esclarecer, Brewer e Selden (1998) apontam duas premissas não tautológicas. A primeira premissa consiste em considerar o serviço público como o ato de fazer algo valioso para a sociedade, conectando motivos altruístas a comportamentos pró-sociais. Nesse sentido, a MSP é um traço universal que pode transcender o setor público. A segunda premissa postula que a MSP é predominante no setor público, ou seja, os indivíduos visualizam oportunidades superiores para realizar um serviço público significativo trabalhando nesse setor, motivo pelo qual são atraídos pelas suas organizações.

A segunda premissa segue a primeira e tem implicações diretas para o campo da administração pública. Ainda que a MSP seja predominante entre indivíduos do setor público, indivíduos em muitas organizações sem fins lucrativos e do setor privado também podem estar predispostos a prestar um serviço público significativo. Em alguns casos, esses motivos são muito poderosos e os serviços prestados são vitais para a sociedade (BREWER; SELDEN, 1998).

Portanto, embora grande parte dos estudos sobre MSP se concentrem em organizações do setor público, o construto pode não se restringir a um setor específico (STEEN, 2008; CHRISTENSEN; WRIGHT, 2011). Em suma, independentemente do setor, os efeitos da MSP podem ser uma função do grau em que uma organização compartilha os valores do serviço público do indivíduo ou oferece oportunidades para o empregado operacionalizar/satisfazer tais valores (BRIGHT, 2008; PANDEY; WRIGHT; MOYNIHAN, 2008; STEIJN, 2008; TAYLOR, 2008; WRIGHT; PANDEY, 2008, 2011).

Uma vez esclarecida a diferença entre serviço público e setor público, retoma-se o desenvolvimento teórico da MSP. A partir do estudo de Rainey (1982), de forma a preencher a lacuna conceitual, uma definição mais robusta e consistente de MSP foi desenvolvida somente no ano de 1990. Com a publicação do artigo “*The Motivational Bases of Public Service*” (PERRY; WISE, 1990), a teoria sobre MSP obteve difusão, passando a receber maior atenção por parte de pesquisadores (BREWER *et al.*, 2000; STEIJN, 2008). Na supracitada publicação, Perry e Wise (1990) definiram a MSP como uma predisposição individual para responder a motivações fundamentadas, principalmente ou exclusivamente, em instituições e organizações públicas.

Considerando o estudo de Knoke e Wright-Isak (1982), Perry e Wise (1990) propuseram três bases teóricas ou “motivos” da MSP: racional, normativa (o) e afetiva (o). Em primeiro lugar, os motivos racionais baseiam-se na maximização da utilidade individual e são manifestados quando os indivíduos querem participar do processo político, estão comprometidos e identificados com um programa público e servem como defensores de um interesse especial ou privado. Em segundo lugar, os motivos normativos baseiam-se no desejo de perseguir o bem comum e, além disso, o interesse público. Esses motivos incluem patriotismo, dever e lealdade ao governo. Em terceiro lugar, os motivos afetivos são fundamentados na emoção humana e são caracterizados por um desejo e disposição para ajudar os outros (PERRY; WISE, 1990; KNOKE; WRIGHT-ISAK, 1982).

Sendo assim, compreende-se que o comportamento individual não é apenas o produto de escolhas racionais e auto interessadas, mas também está fundamentado em motivos normativos e afetivos. Considerar a motivação por meio de uma perspectiva racional, movida por incentivos, fornece apenas uma compreensão parcial. Portanto, é preciso considerar os processos sociais que moldam as crenças normativas dos indivíduos, bem como suas compreensões afetivas (PERRY, 2000).

Depois de estabelecer seu quadro teórico, Perry e Wise (1990) formularam três proposições teóricas: (i) quanto maior a MSP de um indivíduo, maior a probabilidade de buscar adesão em uma organização pública; (ii) nas organizações públicas, a MSP está positivamente relacionada ao desempenho e; (iii) organizações públicas que atraem membros com altos níveis de MSP provavelmente serão menos dependentes de incentivos utilitários para gerenciar o desempenho individual.

Em decorrência do estudo de Perry e Wise (1990), diversos pesquisadores se interessaram pelo tema, aprofundando as concepções teóricas da MSP. Brewer e Selden (1998), por exemplo, inferiram que a MSP é a força motivacional que induz os indivíduos a realizar um serviço público significativo, sendo predominante entre a força de trabalho do setor público. Por sua vez, Scott e Pandey (2005) apontaram que o conceito de MSP denota a ideia de comprometimento com o serviço público, a busca do interesse público e o desejo de realizar um trabalho oportuno para a sociedade. Em complemento, Kim (2006) inferiu que a MSP é caracterizada por uma prevalência de recompensas intrínsecas sobre recompensas extrínsecas.

Kim e Vandenabeele (2010), em refinamento teórico posterior, indicam que a MSP é permeada pela noção de auto sacrifício e está associada aos motivos instrumental, baseado em valores e de identificação. Esses autores, portanto, apresentaram uma revisão das bases teóricas

inicialmente apontadas por Perry e Wise (1990), excluindo o auto interesse como possível componente de MSP. O Quadro 01 apresenta as concepções das bases motivacionais revisadas.

Quadro 01 – Revisão das bases motivacionais da MSP

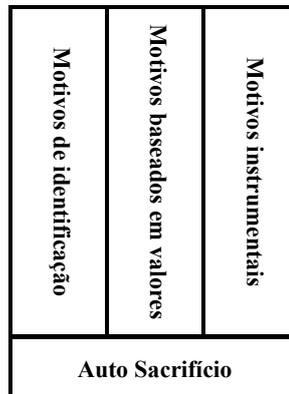
Motivo	Descrição
Motivos instrumentais	Baseados principalmente em fundamentos altruístas, os motivos instrumentais incluem participar do processo político e atividades comunitárias, participar de atividades de desenvolvimento social e defender políticas e programas públicos especiais, a fim de realizar um serviço público significativo e fazer o bem para os outros e para a sociedade. Nesse entendimento, os indivíduos participam do processo político porque acham que esse é um meio apropriado para promover o interesse público.
Motivos baseados em valores	Referem-se aos valores públicos que os indivíduos desejam alcançar por meio de seus comportamentos e ações. Trata-se de uma internalização dos valores públicos, ou seja, os indivíduos podem considerar os valores públicos como seus próprios valores. Indivíduos motivados por essas bases provavelmente terão um sentimento de satisfação e realização quando os valores públicos estiverem manifestados. Os valores públicos podem incluir a responsabilidade social, a democracia, a equidade social, a justiça social, a neutralidade e a responsabilidade.
Motivos de identificação	É provável que os indivíduos se identifiquem com situações adversas, tais como pessoas vulneráveis e pessoas desfavorecidas, ou mesmo com a comunidade, a sociedade ou o país ao qual pertencem. Esse processo de identificação traz a disposição para fazer o bem, e até mesmo se sacrificar pelos elementos identificados. Essa base, portanto, enfatiza o comprometimento afetivo de um indivíduo ou preocupação com as necessidades de outros indivíduos ou grupos específicos.

Fonte: Elaborado a partir de Kim e Vandenabeele (2010).

Para satisfazer aos motivos instrumentais, baseados em valores e de identificação, os indivíduos podem estar dispostos a sacrificar alguns interesses privados e a aceitar menos recompensas monetárias, ao mesmo tempo em que despendem mais esforços e possuem comprometimento com serviço público (KIM; VANDENABEELE, 2010). Assim, o auto sacrifício é considerado uma base para a realização dos motivos do serviço público, conforme pode ser visualizado na Figura 01.

Desse modo, tendo em vista as recentes concepções teóricas, a MSP pode ser concebida como a força que impulsiona os indivíduos a trabalharem no serviço público pelo bem comum, comprometidos com os valores públicos, com empatia e solidariedade aos demais indivíduos e sujeitos a sacrifícios pessoais em prol da coletividade (KIM *et al.*, 2013; KIM, 2017).

Figura 01 – As bases motivacionais e a noção de auto sacrifício



Fonte: Adaptado de Kim e Vandenberghe (2010).

Relacionando ao setor público, compreende-se que as contribuições teóricas trazidas pela MSP deram início a uma agenda de pesquisa sobre um tipo de motivação atípico, pois as estratégias de gestão adotadas até o final do século XX se limitavam a mecanismos de motivação extrínseca, tais como salário, jornada de trabalho estabelecida e direito à aposentadoria. Caminhou-se, assim, rumo a uma perspectiva mais equilibrada sobre as autênticas motivações dos principais envolvidos na prestação de serviços públicos (KIM; VANDENABEELE, 2010).

### 2.1.2 Motivação do Serviço Público e as Teorias Motivacionais Clássicas

Uma vez que a MSP possui como elemento central a motivação, torna-se plausível entender como ocorre a relação desse construto com as teorias motivacionais clássicas. O Quadro 02 resgata conceitos acerca de algumas das principais teorias motivacionais, a fim de que possam ser realizadas comparações com a MSP.

De acordo com Mann (2006), as principais teorias motivacionais possuem limitado poder explicativo sobre a MSP. Considerando a teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, a MSP seria relacionada a necessidades mais complexas, tais como a de auto-realização. Considerando a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a MSP seria parcialmente relacionada ao fator motivador. Essas duas teorias de conteúdo, portanto, não dão suporte suficiente aos gestores para que compreendam os níveis individuais de motivação relacionada ao serviço público.

Quadro 02 – Teorias Motivacionais Clássicas

Autor	Teoria	Descrição
Abraham Maslow	Teoria da Hierarquia de Necessidades	Teoria de conteúdo a qual aponta que os indivíduos possuem necessidades que variam das mais básicas às mais complexas: Necessidades Fisiológicas, Necessidades de Segurança, Necessidades Sociais, Necessidade de Estima, Necessidade de Auto Realização (PONTES, 2015).
Frederick Herzberg	Teoria dos Dois Fatores	Teoria de conteúdo que divide os fatores de motivação em higiênicos e motivadores. Os fatores higiênicos abrangem os benefícios oferecidos pela organização, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com os superiores, segurança no emprego, benefícios sociais e salário, os quais são vistos como fatores que podem gerar um estado de insatisfação (quando não apropriados) ou “não insatisfação” (quando apropriados). Os fatores motivadores, por sua vez, estão relacionados com o cargo ocupado pelo empregado e abrangem: reconhecimento, oportunidade de progresso profissional, responsabilidade e realização, os quais levam os funcionários do estado de não-satisfação ao estado de satisfação (PONTES, 2015).
Victor Vroom	Teoria da Expectativa	Teoria de processo que analisa os mecanismos motivacionais baseando-se em três conceitos: a expectativa, a instrumentalidade e a valência. Essa teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despender um alto grau de esforço quando acredita que isso vai resultar em boa avaliação de desempenho (expectativa); que boa avaliação de desempenho vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção (instrumentalidade); e que essas recompensas vão atender suas metas pessoais (valência) (ROBBINS, 2005).
John Stacey Adams	Teoria da Equidade	Teoria de processo que enfatiza a percepção de igualdade. Os funcionários comparam a relação entre seus esforços e os retornos obtidos com a relação entre esforços e retornos obtidos por seus colegas de trabalho. Quando eles percebem que as relações são desiguais, eles experimentam uma tensão de equidade (ROBBINS, 2005).

Fonte: elaborado a partir de Pontes (2015) e Robbins (2005).

As duas principais teorias motivacionais de processos - a teoria da Expectativa de Vroom e a teoria da Equidade de Adams - também têm aplicabilidade limitada para abordar a MSP. Ambas são teorias de escolha racional centradas principalmente em incentivos extrínsecos (recompensas), enquanto a MSP é uma medida de motivação eminentemente relacionada a objetivos altruístas (MANN, 2006).

Ainda que a escolha racional tenha sido considerada entre as bases teóricas da MSP em sua concepção, Perry (1996; 2000) procurou desenvolver uma teoria de motivação mais abrangente e inclusiva, a qual considera que os mecanismos de desenvolvimento social das instituições influenciam os comportamentos pró-sociais e o autoconceito por parte do

indivíduo. A lição mais importante dessas teorias concorrentes e complementares é que nenhuma delas será suficiente em todas as ocasiões para todos os funcionários. Os gestores devem, então, seguir uma abordagem contingencial, tratando diferentes situações com base no conhecimento das distintas teorias (MANN, 2006; BUIATTI, 2007).

A revisão teórica proposta por Kim de Vandenabeele (2010), por sua vez, veio a distanciar ainda mais a MSP das teorias motivacionais clássicas na medida em que o interesse próprio (escolha racional) foi excluído entre os possíveis motivos que induzem os indivíduos à realização de um serviço público significativo para a sociedade.

A tênue relação entre a MSP e as teorias motivacionais clássicas é explicada por Perry e Vandenabeele (2015). Ocorre que a MSP é um conceito específico da administração pública, ou seja, é um dos poucos conceitos nativos à área de administração pública. Entretanto, vale ressaltar que a teoria sobre MSP também possui sustentação em outras áreas do conhecimento. O construto é reconhecido e abordado em estudos de economia, comportamento organizacional, gerenciamento de recursos humanos e ciência política, entre outras áreas (PERRY; VANDENABEELE, 2015).

De acordo com Vandenabeele, Ritz e Neumann (2018), a MSP não deve ser confundida com a simples motivação de servidores públicos. A MSP é considerada sob o ponto de vista dos beneficiários, ou seja, a sociedade em termos gerais. Esse fato, na visão desses autores, refuta o comparativo da MSP até mesmo com o conceito de motivação intrínseca, a qual possui auto orientação. Nesse sentido, infere-se que a MSP é uma instância particular de motivação pró-social direcionada a beneficiários não identificados.

### **2.1.3 Modelos e Dimensões da Motivação do Serviço Público**

Perry (1996) ressaltou que a MSP pode ser derivada de três tipos de necessidades psicológicas ou motivos: afetivo, normativo e racional. Sendo assim, o autor identificou e operacionalizou vinte e quatro (24) itens em quatro (4) dimensões distintas para mensurar a MSP: (i) atração para a elaboração de políticas públicas; (ii) comprometimento com o interesse público/dever cívico; (iii) compaixão; e (iv) auto sacrifício (PERRY; WISE, 1990; CAMILLERI, 2007; WRIGHT; PANDEY, 2008).

Três das quatro dimensões de MSP mapeiam diretamente as bases motivacionais que foram identificadas (afetiva, normativa e racional). A atração para a elaboração de políticas públicas coincide com processos de escolha racional, o comprometimento com o interesse público/dever cívico com processos normativos e a compaixão com processos afetivos

(PERRY, 2000). A dimensão auto sacrifício foi complementarmente estabelecida por entender que o ato de servir ao público consiste também em renunciar a recompensas financeiras em prol do bem comum (PERRY, 1996).

A partir de uma análise da literatura sobre o serviço público, Perry (1996) testou um rol de itens para mensurar a MSP. Por meio de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), esse autor concluiu que a MSP é um construto multidimensional composto por quatro fatores. O Quadro 03 apresenta a nomenclatura e a descrição das quatro dimensões de MSP identificadas por Perry (1996).

Quadro 03 – Dimensões da MSP segundo Perry (1996)

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>
Atração para a elaboração de políticas públicas	Motivo racional que atrai indivíduos para o serviço público pela oportunidade de participar da formulação de políticas públicas (KELMAN, 1987). De acordo com Perry (1996), tal atração ocorre porque a elaboração de políticas públicas é uma prerrogativa das instituições públicas no contexto americano.
Comprometimento com o interesse público / dever cívico	Downs (1967) argumenta que o desejo de servir ao interesse público é essencialmente altruísta. Perry (1996) complementa que o comprometimento com o interesse público é um dos fundamentos normativos mais comuns de se encontrar na literatura sobre o serviço público. Além disso, a ética do serviço público envolve uma sensação única de dever cívico (BUCHANAN, 1975).
Compaixão	A nomenclatura “compaixão” é adotada por Perry (1996) a partir do conceito de “patriotismo benevolente”. De acordo com Frederickson e Hart (1985), o “patriotismo benevolente” corresponde ao amor das pessoas dentro dos limites políticos e o imperativo de que devem ser protegidas em todos os direitos básicos que lhes são concedidos. Esse conceito, além de uma posição moral, pode ser entendido como um estado emocional.
Auto sacrifício	De acordo com Perry (1996), o auto sacrifício é um motivo frequentemente associado ao serviço público. Refere-se ao desejo de substituir recompensas materiais pelo serviço prestado ao próximo (MACY, 1971).

Fonte: elaborado a partir de Perry (1996).

Desde sua concepção, a escala validada por Perry (1996) passou a ser adotada em diversos estudos, analisada em novos contextos e revisada para melhor ajuste e confiabilidade.

Quanto ao uso da escala de Perry (1996) em sua versão original, exemplifica-se com o estudo de Bright (2008). Em pesquisa realizada nos Estados Unidos, contexto nativo da escala, esse autor utilizou a versão completa de 24 itens e 4 dimensões para mensurar a MSP. Por meio

desse estudo, identificou-se uma influência direta e positiva da MSP sobre o ajuste indivíduo-organização (*P-O Fit*).

Relativamente ao uso adaptado da escala de Perry (1996), exemplifica-se com os estudos de Coursey e Pandey (2007), Perry *et al.* (2008), Liu, Tang e Zhu (2008), Bangcheng (2009), Kim (2009) e Buiatti (2007).

Coursey e Pandey (2007), a partir da versão original de Perry (1996), testaram um instrumento reduzido de três dimensões para a MSP. A dimensão eliminada foi “auto sacrifício”, pelo entendimento de que os motivos racional, normativo e afetivo, inferidos por Knoke e Wright-Isak (1982), estão contemplados nas três dimensões restantes. A amostra foi composta por gestores no serviço público, envolvidos em atividades de gerenciamento de informações na esfera estadual (EUA). Por meio de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), os resultados indicaram um bom suporte para a escala reduzida de 10 itens, em comparação com o trabalho original de Perry (1996). Contudo, de acordo com Coursey e Pandey (2007), os pesquisadores que acreditam que a dimensão do “auto sacrifício” é pertinente as suas hipóteses e contexto de pesquisa, devem considerar sua inclusão. Por exemplo, essa dimensão pode ser mais viável em algumas organizações sem fins lucrativos do que até mesmo a dimensão política.

Por tal entendimento, Perry *et al.* (2008) testaram uma escala reduzida junto à indivíduos prestadores de serviços voluntários, sendo descartada a dimensão “política” em favor dos itens de “auto sacrifício”. Foram utilizados 11 itens da escala de Perry (1996), extraídos das dimensões “comprometimento com o interesse público”, “compaixão” e “auto sacrifício”. De acordo com Perry *et al.* (2008), a dimensão política, em estudos anteriores sobre a confirmação da MSP, não apresentou coeficientes satisfatórios em todos os contextos.

A análise de Liu, Tang e Zhu (2008), no contexto chinês, indicou que foram suportadas três das quatro dimensões para a construção da MSP (atração para a elaboração de políticas públicas, comprometimento com o interesse público e auto sacrifício), em estudo cuja amostra foi composta por funcionários públicos estudantes de mestrado. As dimensões política e de auto sacrifício foram diretamente relacionadas com a satisfação no trabalho. Bangcheng (2009), também no contexto chinês, realizou um estudo junto a funcionários públicos da área social. Foram consideradas as dimensões comprometimento com o interesse público e auto sacrifício, as quais apresentaram suporte e relações significativas diretas com a satisfação no trabalho.

Kim (2009) buscou verificar a pertinência o instrumento de Perry (1996) no contexto coreano. O autor identificou que a estrutura de quatro fatores de MSP pode ser generalizada no contexto coreano, mas a dimensão “atração para a elaboração de políticas” mostrou-se

problemática. O modelo de três fatores, sem essa dimensão, mostrou-se uma medida mais apropriada de MSP na Coreia. As possíveis explicações para essa descoberta são que: (1) motivos racionais podem não estar relacionados à MSP no contexto coreano; (2) motivos racionais podem não integrar a MSP; (3) os itens da escala que medem a “atração para a elaboração de políticas” podem não ser apropriados para representar uma base racional de MSP, e; (4) os itens da escala com redação negativa podem não ser apropriados para avaliar a “atração para a elaboração de políticas”.

Buiatti (2007) conduziu uma pesquisa com o intuito de validar a medida de MSP desenvolvida por Perry (1996) no contexto brasileiro. Com exceção da dimensão “atração para a elaboração de políticas públicas”, os índices de confiabilidade das demais dimensões foram satisfatórios. Em suas considerações, a autora aponta a necessidade de revisão na operacionalização nos itens, fato este que poderá tornar possível a utilização das quatro dimensões da MSP no contexto nacional.

De acordo com Paschoal e Flores (2016), itens traduzidos para o português como “eu frequentemente sou lembrado por acontecimentos do cotidiano sobre o quanto nós dependemos um dos outros”, “política é uma boa palavra” e “eu tenho muita compaixão por pessoas com necessidade e incapazes de dar o primeiro passo para ajudarem a si mesma” contém problemas semânticos e ratificam a necessidade de aprofundamento conceitual e revisão operacional do construto no contexto brasileiro.

Quanto às tentativas de avanço na construção de escalas para mensurar a MSP internacionalmente, destacam-se os estudos de Vandenberg (2008), Kim (2009b), Kim e Vandenberg (2010), Kim *et al.* (2013) e Kim (2017).

Vandenberg (2008) buscou estender a aplicação da escala de Perry (1996) no contexto europeu. Os resultados de seu estudo apontaram evidências de que uma dimensão adicional, chamada “governança democrática”, poderia complementar o instrumento de mensuração existente. Nessa nova dimensão, são dispostos valores que podem ser considerados típicos dos serviços públicos nos regimes democráticos. Trata-se de uma dimensão discriminada em leis administrativas básicas, permanência do serviço público, equidade, neutralidade e adaptação. Por tal motivo, Giaque *et al.* (2011) inferem que a cultura e valores nacionais devem estar contemplados na construção de MSP quando sua aplicação for testada em outras nacionalidades.

Kim (2009b), diante dos resultados obtidos em estudo anterior (KIM, 2009), aprofundou a pertinência da dimensão “atração para a elaboração de políticas” por meio da validação de um novo instrumento cujos itens foram todos dispostos com redação positiva. Seus resultados

sugerem um instrumento revisado com as quatro dimensões originais de Perry (1996), porém, com 12 itens com redação positiva e revisados quanto ao conteúdo. Dado o bom ajuste desse instrumento, o autor sugere sua replicação em outras nacionalidades, a fim de verificar se os resultados serão também superiores.

Kim e Vandenberg (2010) argumentaram sobre a necessidade de reconstrução do instrumento de mensuração da MSP, a fim de que o mesmo possa ser validado internacionalmente com menos modificações, situação frequente em estudos cuja escala de Perry (1996) foi aplicada.

Conforme já mencionado, ao revisarem as bases motivacionais anteriormente propostas por Perry e Wise (1990), Kim e Vandenberg (2010) apontaram que a MSP é permeada pela noção de auto sacrifício e está associada a três tipos de motivos: instrumental, baseado em valores e de identificação. Em decorrência, foram sugeridas teoricamente quatro dimensões revisadas para a MSP: atração para a participação pública, comprometimento com os valores públicos, compaixão e auto sacrifício.

A partir das lições de Kim e Vandenberg (2010), Kim *et al.* (2013) realizaram uma pesquisa em 12 países - Austrália, Bélgica, China, Dinamarca, França, Itália, Coreia, Lituânia, Holanda, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos - com a finalidade de validar um novo instrumento para mensurar a MSP. Com base no refinamento e esclarecimento das quatro dimensões operacionais da MSP, foram gerados itens para mensurar a atração para a participação pública (APP), o comprometimento com os valores públicos (CVP), a compaixão (COM) e o auto sacrifício (AS).

Inicialmente, 35 itens foram propostos. Para a dimensão da APP, que se concentra na disposição individual para trabalhar no setor público, para participar do processo de políticas públicas e nas atividades de desenvolvimento comunitário e social, foram sugeridos sete (7) itens possíveis. Onze (11) potenciais itens foram desenvolvidos para a dimensão CVP, a qual versa sobre a disposição pessoal para buscar o interesse público e os valores públicos. Para a dimensão COM, que se concentra na ligação afetiva com outros membros de uma categoria social ou de um sistema político, foram sugeridos dez (10) itens. Para a dimensão AS, os itens originais de Perry (1996) foram a principal fonte para os sete (7) itens definidos (KIM *et al.*, 2013).

Essa composição inicial de 35 itens passou por revisões de especialistas dos diferentes países. Como resultado, obteve-se o arranjo de 33 itens e a sugestão de dividir a dimensão CVP em duas sub-dimensões: uma relacionada aos interesses públicos (CVP1) e outra relacionada a valores públicos (CVP2). A composição de itens, após a revisão, ficou assim distribuída: 7 itens

para a dimensão da APP, 13 itens para CVP (4 para CPV1 e 9 para CVP2), 6 itens para COM e 7 para AS (KIM *et al.*, 2013).

Cada item foi traduzido para a língua oficial (nativa) de cada um dos 12 países pesquisados. Após esse procedimento, o questionário foi então aplicado junto a funcionários públicos efetivos, de departamentos administrativos (sem atendimento ao público) e de prestação de serviços (com atendimento ao público), sendo obtidas 2.868 respostas entre os 12 países.

Para testar o modelo de cinco fatores, foi realizada uma série de análises fatoriais confirmatórias (AFC). Como resultado, as dimensões APP e CVP1 foram combinadas para formar uma única dimensão: atração para o serviço público (ASP), uma dimensão que se concentra na disposição para servir ao público, trabalhar pelo bem comum e participar de processos de políticas públicas. Em compilação, o Quadro 04 apresenta a nomenclatura final das dimensões, suas descrições e a composição de itens identificados por Kim *et al.* (2013) após o processo de validação.

Quadro 04 – Composição revisada da escala de MSP (KIM *et al.*, 2013)

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>	<b>Itens</b>
Atração para o Serviço Público (ASP)	Dimensão que analisa a disposição de servir ao público de forma significativa, de trabalhar pelo bem comum e de participar do processo de desenvolvimento e implementação de políticas públicas.	4
Comprometimento com os Valores Públicos (CVP)	Dimensão que analisa a disposição pessoal para buscar o interesse público e os valores públicos. Envolve julgar importante a igualdade de oportunidades e a prestação contínua de serviços públicos, agir eticamente e preocupar-se com as gerações futuras.	4
Compaixão (COM)	Dimensão que analisa a ligação afetiva com outros membros de uma categoria social ou de um sistema político. Envolve ter empatia e solidariedade com os menos favorecidos, ser pautado pela justiça e considerar importante o bem-estar dos outros.	4
Auto Sacrifício (AS)	Considerada uma dimensão que dá suporte às demais, envolve a realização de sacrifícios pessoais em prol da sociedade. Esta dimensão é bastante semelhante à existente na escala de Perry (1996).	4

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Kim *et al.* (2013).

Salienta-se que os países não diferiram quanto ao número ou à composição das quatro dimensões representadas no instrumento de mensuração da MSP, o que lhe confere uma invariância configural. No entanto, a força da relação entre cada dimensão e seus itens não foi a mesma em todos os 12 países, o que não conferiu invariância métrica ao instrumento. Por isso, Kim *et al.* (2013) apontam que o significado das dimensões da MSP poderá diferir entre culturas e idiomas, sendo esse um ponto a ser considerado pelos pesquisadores que desejam verificar a validade da escala em novos contextos. Pesquisas futuras, portanto, devem continuar nessa linha de trabalho para identificar populações para as quais MSP tem mais de um significado compartilhado, bem como as características e as teorias existentes que podem explicar as diferenças culturais importantes, no significado, no predomínio, nos antecedentes e nas consequências da MSP.

Kim (2017), ao ponderar que o estudo anterior (KIM *et al.*, 2013) não alcançou a invariância métrica para a escala de MSP entre as culturas e línguas analisadas, desenvolveu um novo arranjo de itens para mensurar a MSP no contexto coreano tendo em vista a obtenção das mesmas propriedades psicométricas entre diferentes grupos do país. Nesse sentido, a medida internacional de MSP de Kim *et al.* (2013) foi considerada o ponto de partida para a pesquisa, uma vez que a estrutura de quatro dimensões foi confirmada internacionalmente.

Sendo assim, Kim (2017) elencou 29 itens relacionados ao contexto institucional coreano para mensurar a MSP, sendo que 11 deles são oriundos da escala de Kim *et al.* (2013). Esses itens foram distribuídos nas quatro dimensões da escala internacional (ASP, CVP, COM e AS).

Os dados foram coletados por meio de um questionário *online*, sendo utilizada amostragem proposital e de cotas. Foram consideradas duas categorias setoriais (público e privado), quatro categorias de idade e duas categorias de gênero. Foram selecionados aleatoriamente homens e mulheres, em igual número, e funcionários dos setores público e privado, em igual número, todos com idade entre 20 e 59 anos. O retorno total foi de 1800 questionários válidos (KIM, 2017).

A partir de uma AFC, os resultados suportaram a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante do modelo inicial. Sendo assim, o modelo de quatro dimensões com 29 itens foi confirmado. No entanto, por considerar que escalas mais curtas são geralmente preferidas para reduzir a carga de trabalho dos entrevistados, Kim (2017) testou também uma versão de 16 itens. Considerando os itens como reflexivos, ou seja, relativamente homogêneos e essencialmente intercambiáveis, o autor apontou que a remoção de itens não alteraria a natureza essencial da dimensão subjacente.

Cada uma das 4 dimensões passou a contar com quatro itens. Os itens de COM e AS coincidiram com os itens da medida internacional de MSP (KIM *et al.*, 2013), enquanto que as dimensões ASP e CVP foram representadas por itens propostos no estudo. Os novos itens refletem o contexto institucional da Coreia e capturam a fidelidade de um indivíduo ao regime de governança, bem como às instituições que tomam decisões públicas, conforme prescrevem Perry e Vandenberg (2015). Os resultados decorrentes dos testes estatísticos também atestaram a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante da escala de 16 itens.

Após esse processo de validação, Kim (2017) dedicou-se a testar a invariância de medição em torno do setor e do gênero dos respondentes, a qual foi confirmada para a versão de 16 itens e 4 dimensões. Sendo assim, houve forte relação entre cada dimensão e seus itens nos diferentes grupos analisados. Portanto, a mesma construção está efetivamente sendo mensurada em grupos distintos, tornando significativas as comparações e interpretações subsequentes.

Além das medidas multidimensionais apresentadas, identifica-se a utilização de escalas unidimensionais ou globais para mensurar a MSP. Em contraste com medidas multidimensionais, que avaliam diferentes facetas de uma construção, alguns pesquisadores utilizam escalas globais para avaliar rapidamente o nível geral de uma construção sem ter que identificar ou mesmo incluir uma gama completa de dimensões. As escalas globais ajudam a evitar preocupações quanto ao potencial de diferenças individuais em número, natureza ou mesmo importância relativa das dimensões da MSP. Elas podem permitir que os pesquisadores usem apenas alguns itens para avaliar com precisão o nível geral ou geral de MSP de um indivíduo (WRIGHT; CHRISTENSEN; PANDEY, 2013).

Kim (2017b) realizou um estudo para comparar duas escalas, sendo a primeira multidimensional (KIM *et al.*, 2013) e a segunda unidimensional, composta por 5 itens. A análise descobriu que não há diferença significativa na previsão de atitudes de trabalho dentro do conjunto de dados quando as diferentes medidas de MSP são utilizadas. Assim, os resultados desse estudo fornecem algumas evidências de que as medidas unidimensional e multidimensional de MSP são de utilidade comparável, pelo menos dentro do conjunto de dados considerado.

### 2.1.4 Antecedentes e Consequentes da Motivação do Serviço Público

Perry (1997), logo após a concepção do instrumento de mensuração da MSP (PERRY, 1996), dedicou-se à investigação de potenciais **antecedentes** do construto. Preliminarmente, o autor sugeriu que a socialização familiar, a socialização religiosa, a identificação profissional, a ideologia política e a demografia individual poderiam apresentar influências sobre a MSP.

Os resultados da pesquisa de Perry (1997) sugerem que a MSP de um indivíduo se desenvolve a partir de suas experiências, algumas associadas à infância, algumas associadas à religião e algumas associadas ao aspecto profissional. Todavia, os modestos índices obtidos nas análises de regressão indicam que as variáveis estudadas não fornecem uma explicação abrangente para a variância da MSP, motivo pelo qual outras variáveis preditoras devem ser investigadas em estudos futuros.

Entre os resultados mais relevantes do estudo de Perry (1997) destacam-se: (i) a identificação profissional está negativamente relacionada à atração para a elaboração de políticas; (ii) o envolvimento com a igreja está negativamente relacionado à MSP, sugerindo que os indivíduos que passam muito tempo na igreja têm menos tempo para se dedicar aos compromissos cívicos e; (iii) os indivíduos com rendimentos mais elevados são menos propensos ao comprometimento com o interesse público/dever cívico.

Mais tarde, Perry (2000) sinalizou que a MSP pode ser influenciada por nuances do contexto sócio histórico do indivíduo. Esse contexto abarca a educação (nível educacional e formação profissional), a socialização (familiar e religiosa) e fatos vivenciados pelo indivíduo, tanto em outros trabalhos, quanto em sua vida pessoal. Além disso, para melhor conceber as origens da MSP, o autor sugeriu que devem ser considerados o contexto motivacional (os incentivos organizacionais, as características do trabalho e as variáveis do ambiente de trabalho), as características individuais (habilidades individuais, valores, identidade, auto conceito e capacidades de auto-direcionamento) e suas interações com o comportamento.

Entre pesquisas posteriores dedicadas à investigação de antecedentes, é possível encontrar estudos que identificaram a influência da socialização familiar, da atividade religiosa e de experiências voluntárias sobre os níveis de MSP (PERRY *et al.*, 2008). Por sua vez, Moynihan e Pandey (2007) identificaram, além de influências do contexto sócio histórico dos indivíduos, a influência de nuances do ambiente organizacional em que os mesmos se encontram, tais como burocracia, implementação de reformas e níveis hierárquicos.

Camilleri (2007), além de apontar a influência de atributos pessoais (idade, sexo, nível educacional, estado civil, existência de filhos, etc.), também apresentou evidências de que a

MSP de funcionários públicos é resultante de aspectos relacionados ao ambiente organizacional. No seu estudo, variáveis tais como a percepção que o funcionário tem da organização, as relações empregado-líder e as características do trabalho, foram os preditores mais dominantes das dimensões da MSP.

O estudo de Vandenabeele (2011) demonstrou que diferentes fatores são atuantes no desenvolvimento da MSP. Em seu estudo, os valores das organizações para as quais se trabalha, a socialização familiar, a afiliação política, a educação, o gênero e a faixa de idade correlacionaram-se com a MSP. Um estudo posterior de Vandenabeele (2014), em uma amostra de funcionários públicos estaduais, identificou que os elementos institucionais parecem ter uma influência substancial e significativa no nível individual de MSP. Os resultados demonstraram que os valores institucionais de uma organização pública, cristalizados no comportamento dos supervisores, têm um efeito de socialização sobre o indivíduo e, nesse sentido, podem promover a MSP. Tais resultados suportam evidências de que uma “liderança transformacional”, manifestada no supervisor direto, é capaz de impactar na identidade do funcionário. O efeito positivo da percepção de liderança transformacional sobre os níveis de MSP foi também apoiado em outros estudos (PARK; RAINEY, 2008; PAARLBERG; LAVIGNA, 2010; WRIGHT; MOYNIHAN; PANDEY, 2012; JENSEN; BRO, 2018).

A combinação desses múltiplos antecedentes demonstra a complexidade da MSP enquanto um fenômeno influenciado por fatores individuais, sociais e contextuais. Na faceta individual, identifica-se a influência de atributos pessoais, tais como idade e gênero. Em relação à faceta social, identifica-se a influência de fatores tais como a forma de socialização familiar e a atividade religiosa. Em relação à faceta contextual, identifica-se a influência de fatores relacionadas ao ambiente organizacional, tais como o perfil do líder e as características do trabalho.

Em relação aos **consequentes** da MSP, identifica-se que o construto é associado a diversos fatores individuais e organizacionais. Preliminarmente, Perry e Wise (1990) levantaram a hipótese de que os indivíduos com altos níveis de MSP teriam níveis significativamente maiores de satisfação no trabalho, desempenho e comprometimento em organizações públicas quando comparados com indivíduos com níveis mais baixos de MSP. O Quadro 05 apresenta os principais consequentes identificados em estudos posteriores.

Vale ressaltar que as relações entre a MSP e seus consequentes mostram-se multiformes. Em alguns casos, essas relações são diretas. Taylor (2008), por exemplo, através de uma pesquisa realizada junto a trabalhadores australianos, identificou uma associação direta, positiva e significativa, da MSP com a satisfação no trabalho e o comprometimento

organizacional. Por sua vez, Pandey, Wright e Moynihan (2008), em pesquisa realizada junto a funcionários públicos dos Estados Unidos, evidenciaram a associação da MSP com o comportamento de cidadania interpessoal, sendo essa uma relação direta e positiva.

#### Quadro 05 – Conseqüentes de MSP

Conseqüente	Pesquisadores
Aceitação de mudanças organizacionais	Wright, Christensen e Isett (2013).
Ajuste indivíduo-organização	Bright (2008); Kim (2012); Bright (2013); Gould-Williams e Bottomley (2015); Van Loon, Vandenabeele e Leisink (2017); Jin, McDonald e Park (2018).
Compartilhamento do conhecimento	Chen e Hsieh (2015); Tuan (2016); Kim (2018).
Comportamento de cidadania organizacional	Kim (2006); Cun (2012); Gould-Williams, Mostafa e Bottomley (2015); Koumenta (2015); Ferdousipour (2016); Shim e Faerman (2017).
Comportamento de cidadania comunitária	Liu <i>et al.</i> (2015); Liu e Perry (2016).
Comportamento de cidadania interpessoal	Pandey, Wright e Moynihan (2008).
Comportamento ético/ intenção de denunciar	Brewer e Selden (1998); Wright, Hassan e Park (2016).
Comportamento extra papel	Caillier (2015); Caillier (2016); Van Loon, Vandenabeele e Leisink (2017).
Comportamento inovador	Miao <i>et al.</i> (2018)
Comportamento pró-social	Esteve <i>et al.</i> (2016); Piatak (2016).
Comprometimento organizacional	Crewson (1997); Taylor (2008); Ritz (2009); Kim (2012); Mostafa, Gould-Williams e Bottomley (2015); Caillier (2015b), Riba e Ballart (2016); Caillier (2016); Jin, McDonald e Park (2018).
Desempenho no trabalho	Bellé (2013); Caillier (2014); Cheng (2015); Schwarz <i>et al.</i> (2016); Van Loon (2016); Palma, Hinna e Mangia (2017).
Engajamento no trabalho	Simone <i>et al.</i> (2016).
Escolha por trabalhar no setor público	Vandenabeele (2008); Steijn (2008); Clerkin e Cogburn (2012); Carpenter, Doverspike e Miguel (2012); Pedersen (2013); Holt (2018).
Identificação organizacional	Liu e Perry (2016).
Intenção de permanecer na organização	Naff e Crum (1999); Bright (2008), Steijn (2008); Gould-Williams, Mostafa e Bottomley (2015).
Propensão ao voluntariado	Houston (2005); Clerkin, Paynter e Taylor (2009); Piatak (2016).
Satisfação no trabalho	Naff e Crum (1999); Vandenabeele (2007); Liu, Tang e Zhu (2008); Steijn (2008); Taylor (2008); Park e Rainey (2008); Bright (2008); Wright e Pandey (2008); Bangcheng (2009); Georgellis e Tabvuma (2010); Liu e Tang (2011); Kim (2011); Taylor e Westover (2011); Kim (2012); Cun (2012); Taylor (2014); Liu, Zhang e Lv (2014); Homberg, Mccarthy e Tabvuma (2015); Liu, Tang e Yang (2015); Quratulain e Khan (2015); Li e Wang (2016); Teo <i>et al.</i> (2016); Liu e Perry (2016); Roh <i>et al.</i> (2016); Simone <i>et al.</i> (2016); Palma e Sepe (2017); Breaugh, Ritz e Alfes (2018).
Valência da missão institucional	Wright, Moynihan e Pandey (2012); Caillier (2015).

Fonte: elaborado pelo autor

Em outros casos, as relações entre a MSP e seus conseqüentes são indiretas, ou seja, ocorrem por intermédio de outros fatores considerados nas pesquisas. Nesse sentido, em estudo

realizado no contexto norte-americano, Bright (2008) identificou que a influência positiva da MSP sobre níveis favoráveis de satisfação no trabalho e menores intenções de *turnover* ocorreu na medida em que os funcionários foram congruentes com as características das organizações públicas, ou seja, quando ocorreu o ajuste indivíduo-organização (*P-O Fit*).

Por fim, em um de seus estudos empíricos, Kim (2012) destaca que as relações entre a MSP e seus efeitos podem ocorrer simultaneamente de forma direta e indireta. No estudo do autor, além de uma influência direta e significativa sobre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, a MSP teve um efeito indireto e significativo sobre esses construtos por meio de sua influência no *P-O Fit*.

### **2.1.5 Caracterização das Publicações Internacionais sobre MSP**

Esta subseção é conduzida por meio de uma pesquisa bibliométrica, a qual tem a finalidade de avaliar um campo científico, retratando o comportamento e o desenvolvimento de uma área do conhecimento a partir da identificação, quantificação, análise e descrição de sua produção científica (ARAÚJO; ALVARENGA, 2011). Métodos bibliométricos são particularmente úteis em áreas de rápido crescimento de pesquisa, situação em que é cada vez mais difícil manter-se atualizado com os recentes desenvolvimentos, tal como é o caso da MSP (HOMBERG; VOGEL, 2016). Sendo assim, foi realizado um levantamento de artigos sobre MSP publicados em periódicos internacionais entre os anos de 2007 e 2018 (doze anos).

Preliminarmente, por meio de consultas à base de dados *Web of Science*, sem restrição de áreas do conhecimento, foram identificados artigos completos com a expressão “*public service motivation*” contida em seus títulos. Nessa pesquisa, foram localizados 219 artigos relacionados ao construto, os quais constituíram o universo de análise do estudo.

A partir da delimitação dos artigos, a análise dos dados compreendeu duas dimensões. A primeira destinou-se à análise quantitativa dos dados, dedicando-se à caracterização geral da produção (periódicos, autores, países de origem, instituições, evolução anual de publicações e áreas de pesquisa). A segunda dimensão destinou-se à análise qualitativa dos resultados, sendo elaborada a partir da leitura integral dos 219 artigos selecionados. Essa dimensão destinou-se à apresentação das principais metodologias utilizadas, dos modelos de mensuração desenvolvidos e dos construtos associados à MSP.

Com suporte na análise quantitativa dos dados extraídos pela consulta à base *Web of Science*, primeiramente, são apresentados os resultados referentes aos principais periódicos, autores, países de origem, evolução anual de publicações e áreas de pesquisa relacionadas à

MSP. Em relação aos periódicos que mais publicaram sobre o tema no período pesquisado, os resultados estão dispostos na Tabela 01. Destacaram-se os periódicos *Public Administration Review*, *International Public Management Journal* e *Public Administration*, com 28, 25 e 19 publicações, respectivamente.

Tabela 01 - Relação de periódicos que mais publicaram sobre o tema no período

<b>Periódico</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>1</b> <i>Public Administration Review</i>	28	12,8
<b>2</b> <i>International Public Management Journal</i>	25	11,4
<b>3</b> <i>Public Administration</i>	19	8,7
<b>4</b> <i>Review of Public Personnel Administration</i>	17	7,8
<b>5</b> <i>International Review of Administrative Sciences</i>	16	7,3
<b>6</b> <i>American Review of Public Administration</i>	15	6,8
<b>7</b> <i>Public Personnel Management</i>	14	6,4
<b>8</b> <i>Public Management Review</i>	13	5,9
<b>9</b> <i>Journal of Public Administration Research And Theory</i>	12	5,5
<b>10</b> <i>International Journal of Manpower</i>	8	3,7

Fonte: elaborada pelo autor.

Em relação aos autores que mais publicaram sobre o tema no período pesquisado, os resultados estão dispostos na Tabela 02. Destacaram-se Wouter Vandenabeele e Sangmook Kim, compondo a autoria em 13 e 12 publicações, respectivamente.

Tabela 02 - Autores que mais publicaram sobre o tema no período

<b>Autor</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>1</b> <i>Vandenabeele W</i>	13	5,9
<b>2</b> <i>Kim S</i>	12	5,5
<b>3</b> <i>Andersen LB</i>	11	5
<i>Ritz A</i>	11	5
<i>Wright BE</i>	11	5
<b>4</b> <i>Liu BC</i>	10	4,6
<b>5</b> <i>Christensen RK</i>	8	3,7
<i>Pandey SK</i>	8	3,7
<i>Perry JL</i>	8	3,7
<b>6</b> <i>Kjeldsen AM</i>	7	3,2
<i>Taylor J</i>	7	3,2

Fonte: elaborada pelo autor.

No que tange ao país dos pesquisadores, a Tabela 03 apresenta os resultados. Com maior predominância, autores oriundos dos Estados Unidos estão presentes em 97 publicações. Na sequência, destacam-se os países Coreia do Sul, Dinamarca e China, com autores presentes em

30, 22 e 21 publicações, respectivamente. Salienta-se que o Brasil está representado em apenas uma publicação indexada à base consultada no período.

Tabela 03 - Composição dos países de origem

País de origem		N	%
1	<i>Estados Unidos</i>	97	44,3
2	<i>Coreia do Sul</i>	30	13,7
3	<i>Dinamarca</i>	22	10
4	<i>China</i>	21	9,6
5	<i>Holanda</i>	18	8,2
6	<i>Suíça</i>	15	6,8
7	<i>Austrália</i>	14	6,4
	<i>Inglaterra</i>	14	6,4
8	<i>Bélgica</i>	13	5,9
9	<i>Alemanha</i>	10	4,6

Fonte: elaborada pelo autor.

Em relação ao quantitativo de publicações anuais sobre o tema, a Figura 02 apresenta um gráfico com a evolução no período. Observa-se um crescimento progressivo no interesse pelo tema, sobretudo, nos últimos cinco anos pesquisados. Os anos de 2014, 2015, 2016, 2017 e 2018 concentram quase 64% dos artigos encontrados na pesquisa. Esse resultado indica que o tema é atual e está em expansão na academia.

Figura 02 – Evolução anual das publicações



Fonte: elaborada pelo autor

Por fim, em relação às áreas de pesquisa cujos artigos foram indexados, os resultados estão dispostos na Tabela 04. Predominantemente, os trabalhos sobre MSP estão associados à área de “Administração Pública”, sendo essa relacionada a 180 artigos (82,2%) da amostra. Na sequência identifica-se que 54 artigos (24,7%) foram relacionados à área de “Economia de Negócios”. Deve-se ponderar que um mesmo artigo pode estar indexado em mais de uma área de pesquisa.

Tabela 04 - Áreas de pesquisa

Área de pesquisa	N	%
1 <i>Public Administration</i>	180	82,2
2 <i>Business Economics</i>	54	24,7
3 <i>Government Law</i>	32	14,6
4 <i>Psychology</i>	7	3,2
5 <i>Sociology</i>	2	0,9

Fonte: elaborada pelo autor.

Diante do exposto, identificou-se que os estudos internacionais relacionados à MSP estão, predominantemente, publicados em periódicos de administração pública. Mesmo com uma diversificação na autoria dos artigos, percebeu-se uma concentração da origem norte-americana. A evolução das publicações anuais foi o ponto de maior destaque, demonstrando que a temática estudada obteve ascensão nos últimos anos.

Na sequência, com suporte na análise qualitativa dos artigos selecionados, são apresentados os resultados referentes às principais metodologias utilizadas, aos modelos de mensuração desenvolvidos e aos construtos correlatos em pesquisas sobre MSP.

Em relação aos **métodos** empregados nos artigos, considerou-se a classificação: (i) ensaio teórico e revisões, (ii) empírico quantitativo, (iii) empírico qualitativo e (iv) empírico quantitativo e qualitativo.

A primeira classificação contempla ensaios teóricos e revisões relativas ao levantamento da produção científica sobre o tema. Dentre os 219 artigos da amostra, 30 (13,7%) foram assim caracterizados. Destacam-se, nessa classificação, os artigos de Vandenabeele (2007) e Wright e Grant (2010), os quais estão entre os 10 artigos mais citados sobre o tema no período pesquisado (2007-2018).

Sobre as origens da MSP, ao ponderar a abordagem institucional e a psicologia motivacional, Vandenabeele (2007) infere que, na medida em que as instituições respondem às necessidades psicológicas de relacionamentos, competências e autonomia, os valores

institucionais do serviço público serão internalizados de forma mais autônoma na identidade individual. Tal fato, na visão do autor, promove a MSP e pode resultar em um comportamento de serviço público mais consistente e intenso.

Por sua vez, Wright e Grant (2010), ao revisarem a trajetória dos estudos sobre MSP, sugeriram algumas agendas de pesquisa, tais como: (i) a utilização da pesquisa longitudinal, em vez da transversal, para compreender as relações entre a MSP e a decisão pelo ingresso no cargo público; (ii) o emprego de experimentos de campo e quase-experimentos para melhor compreender o papel da MSP no desempenho e; (iii) a adoção de métodos qualitativos (entrevistas, observações não participantes e participantes e análise documental) para entender como as organizações procuram influenciar a MSP, bem como os processos psicológicos e comportamentais associados.

Em relação à segunda classificação, com proeminência, foram identificados 177 (80,82%) artigos empíricos com abordagem quantitativa. Desses, 163 estudos foram desenvolvidos unicamente a partir da aplicação de *surveys*. Os demais 14 artigos foram conduzidos por meio de delineamentos experimentais associados à utilização de questionários e à análise quantitativa de dados.

Em análise aos 163 artigos classificados como empíricos quantitativos baseados em *surveys*, identificou-se o emprego de algumas ferramentas estatísticas para a análise dos dados, com proeminência para a Regressão, utilizada em 103 artigos (63,2%), a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), utilizada em 84 artigos (51,53%), a Correlação, utilizada em 55 artigos (33,74%), a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), utilizada em 45 artigos (27,61%), e a Análise Fatorial Exploratória (AFE), utilizada em 20 artigos (12,27%).

Nessa categoria, destaca-se o artigo de Moynihan e Pandey (2007) com o maior número de citações no período pesquisado. Esses autores, por meio de um estudo empírico que culminou em duas dimensões de análise para o construto (atração para a elaboração de políticas públicas e comprometimento com o interesse público), inferiram que a MSP não é apenas influenciada pelos contextos sócio-históricos expostos por Perry (2000), mas também por nuances do ambiente organizacional em que os funcionários se encontram. Para que esses resultados fossem possíveis, o estudo de Moynihan e Pandey (2007) foi operacionalizado a partir de uma *survey*, sendo a análise conduzida por meio de modelos de regressão.

Quanto aos estudos conduzidos por meio de delineamentos experimentais associados à utilização de questionários, destaca-se a pesquisa de Kim e Kim (2016). A partir de um experimento realizado junto a respondentes coreanos, esses autores demonstraram que existe a possibilidade de “viés de desejabilidade social” em medidas de MSP, ou seja, os resultados

apontaram que os entrevistados eram propensos a dar respostas mais desejáveis do ponto de vista social, em vez de expressar seus verdadeiros sentimentos. O estudo ainda sugere que as pesquisas futuras devem procurar compreender se as percepções ou intenções das pessoas realmente resultarão em comportamentos diferenciados, tais como os comportamentos de cidadania organizacional.

Em relação à terceira classificação, apenas três artigos empíricos da amostra (1,37%) foram considerados qualitativos. Destaca-se, nessa classificação, a pesquisa exploratória realizada por Yung (2014), a qual teve por intuito investigar a MSP entre os funcionários do governo de Hong Kong. As principais constatações do estudo, a partir de 32 entrevistas em profundidade, foram: (i) os funcionários do governo em Hong Kong podem não ser motivados a ingressar no governo somente em decorrência da MSP, mas também por razões de interesse próprio, como segurança no trabalho e boa remuneração; (ii) o nível de MSP dos funcionários pode variar de acordo com o tipo de trabalho e, aparentemente, tende a ser mais elevado entre aqueles que atendem diretamente ao público e recebem comentários positivos, bem como entre os funcionários que são mais influentes na elaboração de políticas públicas; (iii) as possíveis combinações de motivos racionais (tais como os financeiros) e intenções altruístas (bases da MSP) podem explicar as motivações de trabalho de diferentes servidores públicos de Hong Kong; (iv) a MSP seria um mérito adicional e secundário, enquanto que a competência e reponsabilidade na execução do trabalho alcançariam o resultado de “servir ao público” com eficiência. Isso quer dizer que um funcionário com alta MSP, mas sem responsabilidade e competências necessárias à execução de seu trabalho, pode não ser adequado para a prestação de serviços públicos.

Por fim, conglomerando métodos quantitativos e qualitativos (quarta classificação), foram identificados 9 estudos empíricos (4,11%). O estudo de Perry *et al.* (2008), nessa classificação, destaca-se pela utilização de *survey* e entrevistas em profundidade. A modelagem estatística realizada por meio de equações estruturais indicou que a socialização familiar, a atividade religiosa e as experiências voluntárias foram consideradas antecedentes de MSP. As entrevistas em profundidade apoiaram fortemente os achados quantitativos, especialmente a importância da religião, mas também destacaram que eventos dramáticos, anteriormente enfrentados pelos indivíduos, influenciam no desenvolvimento da MSP.

Em suma, esses resultados permitem considerar que as análises envolvendo a MSP são realizadas de forma majoritariamente quantitativa nos estudos, sobretudo, em decorrência da aplicação de *surveys*.

Sendo assim, é fundamental explorar os principais **modelos de mensuração** utilizados nas pesquisas sobre o tema. Considerando os 163 artigos cujas análises decorreram exclusivamente de *surveys*, identificou-se tanto o uso de escalas multidimensionais quanto unidimensionais para mensurar a MSP.

Entre as escalas multidimensionais destaca-se a acentuada adaptação do instrumento concebido por Perry (1996). Além da utilização de sua concepção original, com 4 dimensões e 24 itens (BRIGHT, 2008), verifica-se que a adaptação da escala ocorreu de forma preponderante nos estudos, com destaque para a redução de itens e/ou dimensões aplicáveis ao contexto analisado (COURSEY; PANDEY, 2007; PERRY *et al.*, 2008; LIU; TANG; ZHU, 2008; BANGCHENG, 2009; SONG *et al.*, 2017; VAN LOON *et al.*, 2018). Vale ressaltar o estudo de Vandenabeele (2008), o qual apontou evidências de que uma dimensão adicional, chamada “governança democrática”, poderia complementar o instrumento de mensuração até então existente.

Além disso, destaca-se entre os artigos analisados a tentativa de validar um novo instrumento de mensuração. A partir do estudo de Kim e Vandenabeele (2010), Kim *et al.* (2013) realizaram um refinamento e esclarecimento das dimensões operacionais da MSP, dando origem a um novo instrumento com 4 dimensões e 16 itens concebidos e/ou redefinidos: atração para o serviço público (ASP), comprometimento com valores públicos (CVP), compaixão (COM) e auto sacrifício (AS). Esse novo instrumento ampliou a compreensão sobre a temática e foi adotado em estudos posteriores (WRIGHT; CHRISTENSEN; ISETT, 2013; NGARUIYA *et al.*, 2014; DESMARAIS; GAMASSOU, 2014; PRYSMAKOVA, 2016; KIM; KIM, 2016). Posteriormente, ressalta-se que o estudo de Kim (2017) logrou melhores propriedades psicométricas para a dimensionalidade proposta por Kim *et al.* (2013) no contexto coreano a partir da revisão operacional de itens.

Vale destacar ainda a utilização de escalas unidimensionais ou globais para mensuração da MSP (WRIGHT; MOYNIHAN; PANDEY, 2012; CAILLIER, 2015; CAMPBELL; IM, 2016; BOYD *et al.*, 2018). Nesse sentido, o estudo realizado por Wright, Christensen e Pandey (2013) avaliou a pertinência da aplicação de escalas globais para a mensuração de MSP. Considerando diferentes amostras e escalas unidimensionais de MSP, compostas de um a cinco itens, os autores sugerem que as diferentes medidas, além de altamente correlacionadas entre si, também apresentam um padrão e força semelhantes de relacionamentos com importantes correlatos de MSP (valência de missão, congruência de valor, satisfação no trabalho e preferência por setor de emprego).

Por fim, vale ressaltar que os resultados do estudo de Kim (2017b), considerando as escalas utilizadas e o conjunto de dados analisado, evidenciaram que as medidas unidimensional e multidimensional de MSP são de utilidade comparável.

Sobre a **associação com outros construtos**, são recorrentes os estudos que abordam, de forma teórica e empírica, os antecedentes e os consequentes da MSP.

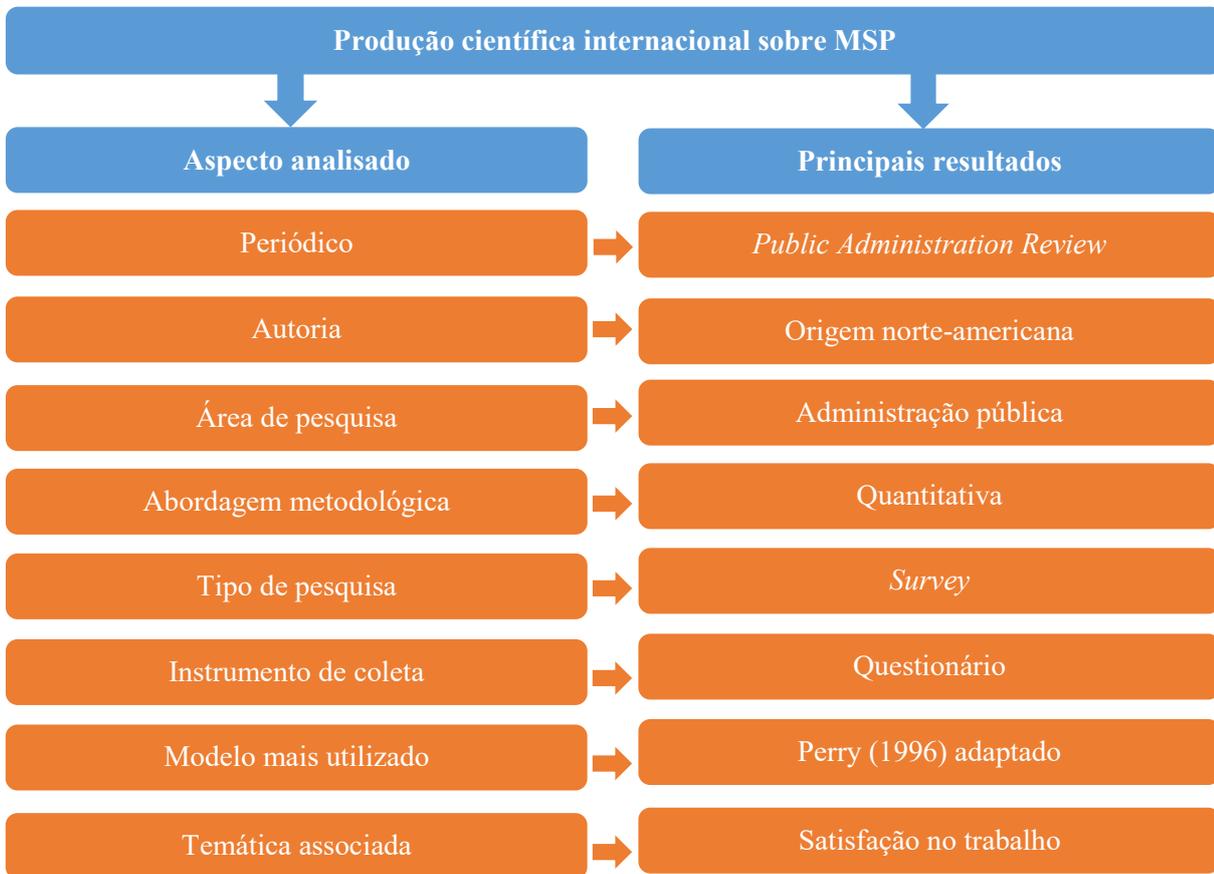
Os múltiplos antecedentes identificados nas publicações do período confirmaram a complexidade da MSP enquanto um fenômeno influenciado por fatores relacionados ao contexto sócio histórico, aos atributos pessoais e, principalmente, a fatores do ambiente organizacional, tais como o perfil do líder e as características do trabalho (MOYNIHAN; PANDEY, 2007; CAMILLERI, 2007; PERRY *et al.*, 2008; VANDENABEELE, 2011; PARK; RAINEY, 2008; PAARLBERG; LAVIGNA, 2010; WRIGHT; MOYNIHAN; PANDEY, 2012; LIU *et al.*, 2018).

Em relação aos consequentes da MSP, tema de pesquisa predominante entre os artigos analisados, identificou-se que o construto é associado a diversos fatores individuais e organizacionais. Nesse sentido, confirmou-se a primazia da associação entre MSP e satisfação no trabalho, além das associações entre a MSP e os consequentes: aceitação de mudanças organizacionais, ajuste indivíduo-organização, compartilhamento do conhecimento, comportamento de cidadania organizacional, comportamento de cidadania comunitária, comportamento de cidadania interpessoal, comportamento ético/ intenção de denunciar, comportamento extra papel, comportamento inovador, comportamento pró-social, comprometimento organizacional, desempenho no trabalho, engajamento no trabalho, escolha por trabalhar no setor público, identificação organizacional, intenção de permanecer na organização, propensão ao voluntariado e valência da missão institucional, todos referenciados na subseção anterior.

Finalmente, com base nos resultados discutidos até então, elaborou-se a Figura 03 no intuito de ilustrar as principais constatações decorrentes da análise realizada.

Identificou-se que a maioria dos estudos publicados em âmbito internacional sobre MSP constam no periódico *Public Administration Review*, procedem de autores de origem norte-americana e estão associados à área de administração pública. As pesquisas concentram-se em estratégias metodológicas quantitativas, com predominância da pesquisa *survey* e uso de questionários. Também se observa que o modelo proposto por Perry (1996) é o mais utilizado, contudo, de forma adaptada na maioria dos estudos. Ainda, nos estudos explorados, apurou-se a associação da MSP com várias temáticas, com proeminência para a satisfação no trabalho.

Figura 03 – Síntese da caracterização da produção científica internacional sobre MSP



Fonte: elaborada pelo autor.

## 2.2 AJUSTE INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO

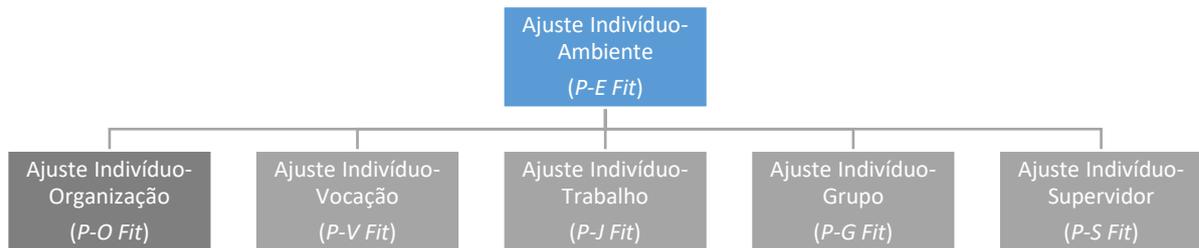
A compatibilidade entre indivíduo/pessoa e organização ou Ajuste Indivíduo-Organização, opções de tradução para a expressão *Person-Organization Fit (P-O Fit)*, ocorre “quando os funcionários acreditam que seus valores correspondem aos valores da organização e aos valores de outros funcionários da organização” (CABLE; DERUE 2002, p. 876), sendo considerada uma das dimensões do ajuste entre indivíduo e ambiente de trabalho, ou *Person-Environment Fit (P-E Fit)*.

A teoria da interação indivíduo-ambiente decorre da psicologia interacional e se assenta nos estudos de Parsons (1909), Lewin (1935), Murray (1938), Pervin (1968), Ekehammer (1974), entre outros. O *P-E Fit* é amplamente definido como a compatibilidade entre um indivíduo e um ambiente de trabalho que ocorre quando suas características são bem combinadas (KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005).

Lewin (1935), por exemplo, propôs que a interação entre a pessoa e seu ambiente de trabalho conduzirá a determinados comportamentos, sendo que, se a percepção do ambiente for positiva, o comportamento manifestado tende a ser favorável (APPIO; FERNANDES, 2015).

Além do *P-O Fit*, o *P-E Fit* contempla as dimensões de congruência entre a personalidade de um indivíduo e um ambiente vocacional, ou *Person-Vocation Fit (P-V Fit)*, alinhamento entre características da pessoa e as de sua tarefa/trabalho, ou *Person-Job Fit (P-J Fit)*, compatibilidade interpessoal entre indivíduos e seu grupo de trabalho, ou *Person-Group Fit (P-G Fit)*, e ajuste entre líder e seus subordinados, ou *Person-Supervisor Fit (P-S Fit)*. Infere-se que percepções positivas acerca da relação entre o indivíduo e seu ambiente de trabalho levarão a comportamentos favoráveis à performance organizacional (KRISTOF, 1996; KRISTOF-BROWN; ZIMMERMAN; JOHNSON, 2005; APPIO; FERNANDES, 2015). A Figura 04 ilustra a estrutura de dimensões do *P-E Fit*.

Figura 04 – Dimensões do Ajuste Indivíduo-Ambiente (*P-E Fit*)



Fonte: elaborada pelo autor

De acordo com Darrow e Behrend (2017), as dimensões do *P-E Fit* podem ser analisadas a partir das perspectivas de ajuste suplementar e complementar. O ajuste suplementar refere-se à congruência ou semelhança entre indivíduo e aspectos do ambiente, sendo frequentemente operacionalizado como a compatibilidade de valores e objetivos. O ajuste complementar, por sua vez, ocorre quando uma das partes (o indivíduo ou o aspecto do ambiente) fornece algo que a outra necessita. O ajuste complementar é tipicamente operacionalizado como o grau em que os suprimentos do ambiente satisfazem as necessidades do indivíduo (ajuste necessidades-suprimentos ou *needs-supplies fit*) ou o grau em que as habilidades do indivíduo atendem às demandas do ambiente (ajuste demandas-habilidades ou *demands-abilities fit*).

Em geral, as pesquisas sobre *P-E Fit* centralizam as análises em torno de alguma (s) de suas dimensões (*P-V Fit*, *P-J Fit*, *P-O Fit*, *P-G Fit* ou *P-S Fit*). Além disso, é comum que seja

considerada apenas uma das perspectivas de análise (suplementar ou complementar), situação sinalizada como frequente para a abordagem do Ajuste Indivíduo-Organização (*P-O Fit*), sobretudo, pela ampla adoção da perspectiva suplementar (DARROW; BEHREND, 2017).

Uma vez que o presente estudo está centrado na dimensão *P-O Fit*, torna-se necessário aprofundar suas bases teóricas. Chatman (1989) foi a primeira pesquisadora a usar o termo *P-O Fit*, definindo-o suplementarmente como a congruência entre as normas e valores das organizações e os valores das pessoas. Uma vez identificada, essa compatibilidade faz com que os indivíduos contribuam de maneira construtiva com seus colegas de trabalho e com a organização (CHATMAN, 1989). Vale ressaltar que, além dos valores, a investigação sobre *P-O Fit* pode se concentrar em outros conteúdos, tais como características de personalidade e estágios de desenvolvimento moral do indivíduo (KRISTOF-BROWN; JANSEN, 2012; SANTOS; DOMENICO, 2015).

De acordo com Kristof (1996), embora vários aspectos do ambiente possam estar inter-relacionados, há suporte conceitual e empírico para a distinção entre o *P-O Fit* e outros tipos de congruência. Nesse sentido, a autora buscou refinar a concepção do *P-O Fit* a partir da premissa que esse ajuste pode ocorrer de forma suplementar e/ou complementar.

De forma suplementar, segundo Kristof (1996), o *P-O Fit* ocorre quando são congruentes (similares) as características fundamentais de uma organização (cultura, clima, valores, objetivos, normas) e de uma pessoa (personalidade, valores, objetivos, atitudes). De acordo com Santos e Domenico (2015), o termo “ajuste suplementar” pode ser confundido conceitualmente, motivo pelo qual esses autores sugerem a adoção da terminologia “ajuste por similaridade” ou “*similarity fit*”, uma vez que decorre da semelhança entre indivíduo e organização.

De forma complementar, de acordo com Kristof (1996), o *P-O Fit* ocorre quando uma organização satisfaz as necessidades, desejos ou preferências dos indivíduos (ajuste necessidades-suprimentos ou *needs-supplies fit*). Em contraste, a perspectiva de demandas sugere que o ajuste também ocorre quando um indivíduo tem as habilidades necessárias para atender às demandas organizacionais (ajuste demandas-habilidades ou *demands-abilities fit*).

A partir dessas constatações, de acordo com Kristof (1996), o *P-O Fit* ocorre quando: (a) pelo menos um fornece o que o outro precisa (indivíduo/organização), ou (b) eles compartilham características fundamentais semelhantes, ou (c) ambos.

Principalmente relacionadas à perspectiva suplementar, existem formas diretas e indiretas para avaliar o *P-O Fit*. A primeira mensura o ajuste percebido, por correspondência ou semelhança, entre a pessoa e a organização. Nesse sentido, os entrevistados são questionados

sobre o ajuste entre si e sua organização de forma direta (KRISTOF, 1996; EDWARDS *et al.*, 2006; CABLE; DERUE, 2002; CABLE; JUDGE, 1996; SAKS; ASHFORTH, 1997).

As formas indiretas de avaliar o *P-O Fit*, por sua vez, envolvem uma comparação entre características individuais e organizacionais separadamente (KRISTOF, 1996) e podem ser consideradas subjetivas ou objetivas.

Em medidas indiretas subjetivas, os participantes relatam separadamente sobre si e sobre as características da organização. Nesse caso, por exemplo, o próprio participante responde a dois questionários, um sobre seus valores individuais e outro sobre valores organizacionais, cabendo ao pesquisador investigar o ajuste (KRISTOF-BROWN; BILLSBERRY, 2012; KRISTOF-BROWN; JANSEN, 2012; SANTOS; DOMENICO, 2015).

Em medidas indiretas objetivas, os indivíduos também respondem sobre si (componente P), mas os dados das características organizacionais (componente O) provêm de outras fontes. Nesse caso, as informações da organização podem ser obtidas de forma secundária, ou por meio de questionários respondidos pelos supervisores/líderes (KRISTOF-BROWN; BILLSBERRY, 2012; KRISTOF-BROWN; JANSEN, 2012; SANTOS; DOMENICO, 2015; SANTOS, 2016).

No presente estudo, ao considerar o *P-O Fit* enquanto um consequente da Motivação do Serviço Público (MSP) e um antecedente do Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), são enfatizadas as medidas diretas de ajuste percebido uma vez que permitem apurar o construto de forma breve. Conforme análise bibliométrica realizada por Santos e Domenico (2015), medidas diretas para identificar o ajuste percebido foram utilizadas em mais de 70% dos estudos sobre *P-O Fit*, destacando-se os instrumentos de Cable e Judge (1996), Saks e Ashforth (1997) e Cable e DeRue (2002).

Cable e Judge (1996) buscaram desenvolver escalas para mensurar o *P-O Fit* e o *P-J Fit* em seu estudo. Para o *P-O Fit*, foram definidas escalas de 1 e 3 itens. As análises indicaram que a medida de item único previu resultados de trabalho de forma idêntica à medida de três itens, porém, os autores inferem que a confiabilidade de fatores de item único pode ser questionável. Para o *P-J Fit*, igualmente, foram definidas escalas de 1 e 3 itens com resultado similar.

Saks e Ashforth (1997) também desenvolveram um instrumento para mensurar tanto o *P-J Fit* quanto o *P-O Fit*, ambos com 4 itens avaliados sob uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos. Os resultados de uma AFC indicaram que o modelo de 2 fatores com 4 itens cada obteve níveis aceitáveis de ajuste. Além disso, esses autores suportaram a validade do uso de apenas um item por tipo de ajuste (*P-J* e *P-O*).

Cable e DeRue (2002) validaram uma escala para mensurar o *P-O Fit* pela perspectiva complementar e o *P-J Fit* pela perspectiva complementar. O *P-O Fit* foi concebido unidimensionalmente com itens relativos à congruência de valores entre indivíduo e organização, ou seja, abrange o aspecto complementar ou por similaridade defendido em estudos anteriores (CABLE; JUDGE, 1996; CHATMAN, 1989; LAUVER; KRISTOF-BROWN, 2001). O *P-J Fit*, por sua vez, foi composto por duas dimensões relacionadas à perspectiva complementar. Enquanto uma se refere ao ajuste necessidades-suprimentos (*needs-supplies fit*), a outra se refere ao ajuste demandas-habilidades (*demands-abilities fit*).

Os resultados do estudo de Cable e DeRue (2002) confirmaram as três dimensões propostas – *P-O Fit* enquanto congruência de valores (primeira dimensão) e *P-J Fit* enquanto adequação entre necessidades e suprimentos (segunda dimensão) e enquanto adequação entre demandas e habilidades (terceira dimensão). Destaca-se que o *P-O Fit* foi relacionado a resultados organizacionais, tais como identificação organizacional, comportamento de cidadania organizacional e decisões de rotatividade. Uma das dimensões de *P-J Fit* (ajuste necessidades-suprimentos) foi relacionada a atitudes no trabalho, tais como satisfação e comprometimento, enquanto que a dimensão restante (ajuste demandas-habilidades) não foi relacionada aos efeitos hipotetizados no estudo.

Conforme Santos (2016), o ajuste por similaridade (relativo à congruência de valores entre indivíduo e organização) é a abordagem mais frequente nas pesquisas por representar as principais concepções teóricas do *P-O Fit*. Todavia, Cable e DeRue (2002), a partir das limitações de sua pesquisa, sugerem a realização de estudos voltados à investigação do *P-O Fit* também pela perspectiva complementar.

A partir da análise dos modelos de mensuração do *P-O Fit*, torna-se plausível que o pesquisador analise seus objetivos de pesquisa e os construtos relacionados, de forma a verificar qual abordagem pode ser apropriada e/ou adaptada ao seu contexto.

Relacionando ao contexto em estudo, à medida que as organizações do setor público são encarregadas de promover o bem-estar geral da sociedade, prevê-se que a força de trabalho deste setor incluirá indivíduos com valores semelhantes, buscando oportunidades para satisfazer seus motivos altruístas para servir ao público. Sendo assim, a abordagem complementar do *P-O Fit* mostra-se pertinente no contexto das organizações públicas (WRIGHT, 2007; GOULD-WILLIAMS; MOSTAFA; BOTTOMLEY, 2015).

Relativamente aos resultados do *P-O Fit*, postula-se o grau de congruência ou “ajuste” entre indivíduo e organização influencia as atitudes e comportamentos individuais (KIM, 2012). Sendo assim, à medida que essa semelhança aumenta, os indivíduos tornam-se mais

comprometidos e, portanto, mais produtivos em seus trabalhos (JIN; MCDONALD; PARK, 2018).

Em suma, a literatura referente ao *P-O Fit* sugere que indivíduos compatíveis com as características e valores das organizações das quais fazem parte demonstrarão um esforço de desempenho mais alto do que indivíduos menos compatíveis. Portanto, é razoável supor que aqueles que se ajustam bem em suas organizações serão motivados a alcançar os objetivos comuns que são valorizados, tanto pelos demais indivíduos, quanto pela organização (JIN; MCDONALD; PARK, 2018).

### 2.3 COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

A noção de Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), inicialmente, compreendia contribuições dos indivíduos, admiradas pela organização, mas que não poderiam ser exigidas por superarem a obrigações formalmente estabelecidas (BATEMAN; ORGAN, 1983). Organ (1988), ao desenvolver o conceito de CCO, o definiu como um comportamento individual discricionário, não reconhecido diretamente ou explicitamente pelo sistema de recompensa formal, e que promove o efetivo funcionamento da organização. Em outras palavras, esse conceito de CCO envolve três premissas: (i) comportamento individual facultativo ou voluntário, (ii) não previsto na descrição do cargo ou função e (iii) que contribui para os resultados organizacionais (NEVES; PAIXÃO, 2014).

Vale ressaltar que as bases teóricas que suportaram o conceito de CCO apresentado por Organ (1998) assentam-se nos estudos de Barnard (1938), sobretudo, em relação ao conceito de “vontade de cooperar”, e Katz e Kahn (1978), sobretudo, em relação a diferenciação entre o desempenho da função habitual e os comportamentos considerados inovadores e espontâneos (PODSAKOFF *et al.*, 2000).

Os comportamentos inovadores e espontâneos, de acordo com Katz e Kahn (1978), são necessários para a organização na medida em que constituem um desempenho acima dos requisitos “de papel” para a consecução das funções organizacionais. De acordo com esses autores, comportamentos inovadores e espontâneos envolvem:

- Atividades de cooperação com os demais membros da organização: as atividades das organizações são intrinsecamente cooperativas e inter-relacionadas;
- Ações protetoras ao sistema ou subsistema: ações que visem salvar a vida da organização e o que a ela pertence;

- Sugestões criativas para melhoria organizacional: criação de boas ideias para a organização e apresentação à administração;
- Criação de clima favorável para a organização no ambiente externo;
- Auto treinamento para maior responsabilidade organizacional: realização de atividades autoeducativas pelos membros, de modo que possam aprender a executar melhor seus próprios serviços e se preparar para assumir posições mais responsáveis na organização.

Organ (1988) sugere que o CCO confere recursos à organização sem a necessidade de mecanismos formais dispendiosos. Sendo assim, o CCO não pode ser explicado pelos incentivos que sustentam o comportamento chamado “em função”, ou formal (ORGAN, 1988). O CCO é atribuído a bons colaboradores, ou bons “soldados”, que trabalharão incansavelmente e obedientemente para atingir metas e objetivos organizacionais. Presume-se que essas contribuições, agregadas ao longo do tempo, aumentam a eficácia organizacional (ORGAN, 1988).

Mais tarde, a partir de críticas, Organ (1997) buscou uma reconstrução para o conceito de CCO. Por “discricionário”, o autor quis dizer que esse comportamento não é um requisito obrigatório exigido do trabalho ou da descrição do cargo, mas uma escolha pessoal. Recompensas decorrentes de CCO seriam, no máximo, aleatórias e indiretas em comparação com as recompensas decorrentes de contribuições formais. Quanto à efetividade, Organ (1997) aponta que nem todo CCO faz a diferença nos resultados organizacionais. Por tais motivos, o autor passa a conceber o CCO como sinônimo de desempenho contextual associado a contribuições para a manutenção e aprimoramento do contexto social e psicológico no qual os indivíduos realizam suas tarefas.

De acordo com Jin, McDonald e Park (2018), enquanto comportamento individual discricionário, o CCO não é um requisito obrigatório de uma função ou descrição de cargo. Por se tratar de uma escolha pessoal voluntária, a sua omissão não deve ser entendida como punível.

Vale ressaltar a existência de conceitos relacionados ao CCO, tais como o comportamento extra-papel (VAN DYNE; CUMMINGS; PARKS, 1995), o comportamento pró-social (BRIEF; MOTOWIDLO, 1986), a espontaneidade organizacional (GEORGE; BRIEF, 1992) e o desempenho contextual (BORMAN; MOTOWIDLO, 1993). De acordo com Podsakoff *et al.* (2000), há um risco de que uma mesma construção possua conotações conceituais conflitantes para diferentes pessoas. Além disso, a literatura também indica que há várias ocasiões em que a mesma ideia ou conceito recebeu diferentes rótulos por parte dos pesquisadores.

Nesse sentido, Andrade (2017) buscou explorar diferenças conceituais entre CCO e alguns construtos afins. Para tanto, a autora realizou um comparativo entre os aspectos da definição e das dimensões propostas por Katz e Kahn (1978), relativamente aos construtos comportamento pró-social, comportamento proativo, comportamento extra papel, espontaneidade organizacional e CCO, conforme pode ser visualizado no Quadro 06.

Quadro 06 – Comparativo entre CCO e construtos afins

<b>Características/ Construtos</b>		<b>Comportamento Pró-social</b>	<b>Comportamento Proativo</b>	<b>Comportamento Extra papel</b>	<b>Espontaneidade Organizacional</b>	<b>CCO</b>
<b>Aspectos da definição</b>	Benefício à organização	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Benefícios a indivíduos e/ou grupos	Sim		Sim		Sim
	Comportamento além das exigências do cargo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Dimensões</b>	Atividades de cooperação com colegas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Ações protetoras ao sistema			Sim	Sim	Sim
	Sugestões criativas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Auto treinamento			Sim	Sim	Sim
	Criação de clima favorável para a organização				Sim	Sim

Fonte: adaptado de Andrade (2017).

O presente estudo adota a terminologia “Comportamento de Cidadania Organizacional” enquanto conceito distinto, pela completude de seu significado e dimensionalidade, bem como a coerência de seus aspectos com os comportamentos esperados por parte de servidores públicos. Além disso, de acordo com Costa e Andrade (2015), a expressão CCO é extensivamente utilizada na literatura internacional.

Os estudos sobre CCO distinguem várias dimensões para esse fenômeno. De acordo com Organ (1988), o CCO compreende altruísmo (por exemplo, ajudar outra pessoa em tarefa

ou problema organizacional relevante), cortesia (por exemplo, despender esforços para prevenir um problema ou tomar medidas antecipadamente para mitigá-lo), conscienciosidade (por exemplo, apresentar comportamentos relacionados ao seu papel formal que superem os níveis mínimos exigidos), esportivismo (por exemplo, abster-se de queixas insignificantes) e virtude cívica (por exemplo, participar de forma responsável, preocupando-se com a vida da organização).

Outra importante dimensionalidade de CCO foi proposta por Williams e Anderson (1991). Esses autores classificaram o CCO em duas categorias, com base no alvo ou direção do comportamento. Mais especificamente, eles definiram o Comportamento de Cidadania Organizacional orientado à Organização (CCO-O) e o Comportamento de Cidadania Organizacional orientado aos Indivíduos (CCO-I). Todas as dimensões de CCO dispostas por Organ (1988) podem ser capturadas pelo esquema conceitual de Williams e Anderson (1991). Enquanto as dimensões altruísmo e cortesia podem ser associadas ao CCO-I, as dimensões conscienciosidade, virtude cívica e esportivismo podem ser associadas ao CCO-O (ANDRADE, 2017; PODSAKOFF *et al.*, 2009; PODSAKOFF *et al.*, 2014).

Além disso, ao associar o modelo de Williams e Anderson (1991) com as proposições de Katz e Kahn (1978), Andrade (2017) aponta que o CCO-O está relacionado com as 5 dimensões: Atividades de cooperação com colegas, Ações protetoras ao sistema, Sugestões criativas, Auto treinamento e Criação de clima favorável no ambiente externo. Por outro lado, o CCO-I é relacionado somente à primeira delas. De acordo com Costa e Andrade (2015), em uma análise às publicações internacionais sobre CCO no período de 2002 a 2012, o modelo de Williams e Anderson (1991) foi o mais utilizado.

Van Dyne, Cummings e Parks (1995), por sua vez, distinguiram o CCO entre o orientado para a afiliação (CCO-A) e o orientado para os desafios (CCO-D). O CCO-A é de natureza interpessoal e cooperativa e tende a fortalecer ou manter relacionamentos com outras pessoas. O CCO-D está associado à quebra do *status quo*, na tentativa de promover mudanças positivas para a organização.

Podsakoff *et al.* (2000), posteriormente, apontaram uma falta de consenso sobre a dimensionalidade dessa construção por meio da identificação de quase 30 formas potencialmente diferentes de CCO. Em análise às formas existentes, esses autores sinalizaram sete grandes temas ou dimensões comuns: (1) comportamento de ajuda, (2) esportividade, (3) lealdade organizacional, (4) conformidade organizacional, (5) iniciativa individual, (6) virtude cívica e (7) auto-desenvolvimento. O Quadro 07 apresenta as definições para essas dimensões.

Quadro 07 – Sete dimensões de CCO

<b>Dimensão</b>	<b>Definição</b>
Comportamento de ajuda	Envolve ajudar voluntariamente os outros ou prevenir a ocorrência de problemas relacionados ao trabalho. Relaciona-se com os fatores de altruísmo e cortesia de Organ (1988).
Esportividade	Pessoas com esse comportamento, além de não se queixarem quando são incomodadas por outros, mantêm uma atitude positiva quando as coisas não ocorrem conforme o esperado. Não se ofendem quando outras pessoas não seguem suas sugestões e estão dispostos a sacrificar seu interesse pessoal pelo bem do grupo de trabalho.
Lealdade organizacional	Consiste em promover a organização para pessoas externas. Proteger e defender a organização contra ameaças externas. Mesmo sob condições adversas, o indivíduo com esse comportamento permanece comprometido com a organização.
Conformidade organizacional	Consiste em internalizar e aceitar as regras, regulamentos e procedimentos da organização. Consiste em uma adesão à organização, mesmo quando ninguém está observando.
Iniciativa individual	Inclui atos voluntários de criatividade e inovação destinados a melhorar as tarefas ou o desempenho da organização. Com entusiasmo e esforço extra para realizar o trabalho, envolve voluntariar-se para assumir responsabilidades extras e incentivar os outros a fazer o mesmo pela organização. Esses comportamentos partem da ideia de que o trabalhador está indo além do seu dever.
Virtude cívica	Representa um interesse ou um comprometimento com a organização de forma ampla. Envolve a vontade de participar ativamente de sua governança, monitorar seu ambiente, identificando ameaças e oportunidades, e zelar pelos interesses organizacionais. Esses comportamentos refletem o reconhecimento de fazer parte de um todo maior, da mesma maneira que os cidadãos são membros de um país e aceitam as responsabilidades decorrentes.
Autodesenvolvimento	Inclui comportamentos voluntários que os funcionários realizam para melhorar suas competências. Envolve capacitação e atualização em relação a sua área de atuação, contribuindo para a melhoria do desempenho.

Fonte: elaborado a partir de Podsakoff *et al.* (2000).

De acordo com Podsakoff *et al.* (2000), visto que a pesquisa sobre CCO geralmente é associada às dimensões do comportamento inovador e espontâneo (KATZ; KAHN, 1978), grandes semelhanças são encontradas em relação as sete dimensões definidas. Por exemplo, cooperar com os outros reflete-se nas dimensões de ajuda e esportividade; proteger a organização reflete-se nas dimensões de virtude cívica e lealdade organizacional; o

voluntariado de ideias construtivas reflete-se na dimensão de iniciativa individual; o auto treinamento é refletido na dimensão do autodesenvolvimento e; manter uma atitude favorável em relação à organização reflete-se na dimensão de lealdade organizacional e, talvez, na dimensão de esportividade.

Lee e Allen (2002), assim como Williams e Anderson (1991), consideraram a distinção entre CCO-O e CCO-I. Sendo assim, em revisão à teoria e aos modelos existentes, esses autores desenvolveram 8 novos itens para cada um dos tipos de CCO. Enquanto o CCO- I envolve itens voltados à cooperação entre colegas de trabalho, o CCC-O refere-se a comportamentos de melhoria da imagem, defesa, lealdade e desenvolvimento da organização. A revisão de itens realizada por Lee e Allen (2002) teve por intuito abranger comportamentos que são claramente benéficos para os indivíduos e para a organização, sendo evitada a sobreposição com o comportamento desviante no trabalho, situação sinalizada para o modelo de Williams e Anderson (1991).

Em relação ao contexto brasileiro, Siqueira (1995) desenvolveu a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional (ECCO) com o intuito de mensurar comportamentos por meio da auto avaliação. Esse instrumento baseou-se nas cinco dimensões propostas por Katz e Kahn (1978) e resultou em 18 itens distribuídos em 5 fatores consistentes com a teoria: Criação de Clima Favorável à Organização; Sugestões Criativas ao Sistema; Proteção ao Sistema; Auto treinamento e Cooperação com os Colegas de Trabalho.

Posteriormente, a partir do estudo realizado por Siqueira (1995), Porto e Tamayo (2003) dedicaram-se ao estabelecimento da Escala de Civismo nas Organizações (ECO), nomenclatura defendida pelos autores. Para o desenvolvimento dessa escala, novos itens foram testados juntamente com aqueles estabelecidos por Siqueira (1995). Após o processo de análise fatorial exploratória, 41 itens foram considerados em 5 fatores (Sugestões Criativas ao Sistema, Proteção ao Sistema, Criação de Clima Favorável à Organização no Ambiente Externo, Auto treinamento e Cooperação com os Colegas). O Quadro 08 apresenta as descrições dos fatores extraídos.

Mais recentemente, Andrade (2017) validou a Escala de Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento (CCO-TC) no contexto brasileiro, a partir do estudo internacional realizado por Dekas *et al.* (2013). Esse processo de validação resultou em uma escala de 21 itens distribuídos em 6 fatores nomeados de: Virtude cívica, Voz, Altruísmo aos colegas, Sustentabilidade dos colaboradores, Ajuda e Participação social.

Quadro 08 – Fatores da Escala de Civismo nas Organizações (ECO)

Fator	Descrição
Sugestões Criativas ao Sistema	Compreende comportamentos, por parte dos funcionários, de sugestão de novas ideias à administração para beneficiar a organização. Por exemplo: apresento sugestões para melhorar o funcionamento do setor onde trabalho nesta organização; sugiro novas ideias para aumentar a produtividade.
Proteção ao Sistema	Compreende itens sobre ações que visam zelar pelo patrimônio da organização. Por exemplo: cuido com zelo dos equipamentos de trabalho que pertencem a esta organização; uso com cuidado os equipamentos desta organização.
Criação de Clima Favorável à Organização no Ambiente Externo	Compreende itens que dizem respeito a comportamentos de divulgação das vantagens e méritos da organização fora do ambiente de trabalho. Por exemplo: quando falo desta organização, costumo passar a melhor das impressões para as pessoas que não a conhecem; quando estou com familiares, costumo elogiar esta organização.
Auto treinamento	Compreende itens sobre comportamentos, por parte dos funcionários, de busca de cursos e eventos que melhorem a sua performance no trabalho. Por exemplo: busco cursos complementares que ampliem minha área de atuação nesta organização; procuro frequentar cursos de reciclagem profissional.
Cooperação com os Colegas	Compreende itens que refletem comportamentos de auxílio aos colegas de trabalho visando o benefício da organização. Por exemplo: quando um colega está com dificuldades no trabalho, ofereço-me para ajudá-lo; ofereço ajuda a colegas que estejam sobrecarregados.

Fonte: elaborado a partir de Porto e Tamayo (2003).

Nos estudos sobre CCO observa-se a recorrente investigação de antecedentes e consequentes desse comportamento nas organizações (LEE; KIM; KIM, 2013). De acordo com Michel (2017), nos últimos 30 anos, é possível identificar que os estudos sobre CCO abrangeram três classes gerais de antecedentes, sendo eles: (a) atitudinais, tais como satisfação no trabalho, comprometimento e justiça organizacionais; (b) disposicionais (por exemplo, conscienciosidade, traços de personalidade e afetividade positiva) e; (c) percepções do ambiente de trabalho (por exemplo, características do trabalho e liderança de apoio). Todavia, segundo Michel (2017), os estudos atuais dão margem a investigações de outros antecedentes além desses, tanto que seu estudo identificou que o interesse próprio e as motivações pró-sociais explicam variações importantes e únicas no CCO. Reforçando a multiplicidade de antecedentes, Andrade (2017) elucidou a influência de aspectos contextuais sobre o CCO, destacando-se a confiança (interpessoal e organizacional) e o suporte organizacional.

O presente estudo busca ampliar a pesquisa sobre a influência de variáveis individuais sobre o CCO no serviço público brasileiro a partir de evidências encontradas em estudos internacionais. Nesse sentido, é possível identificar as influências positivas da motivação do serviço público (CUN, 2012; FERDOUSIPOUR, 2016; KIM, 2006; KOUMENTA, 2015) e do ajuste indivíduo-organização (RUIZ-PALOMINO; MARTÍNEZ-CAÑAS, 2014; GOULD-WILLIAMS; MOSTAFA; BOTTOMLEY, 2015) sobre o CCO.

Em relação aos consequentes do CCO, de acordo com Podsakoff *et al.* (2009), uma série de resultados a nível individual podem ser identificados, incluindo seus efeitos nas avaliações de desempenho e na distribuição de recompensas, bem como uma variedade de atividades relacionadas à permanência de funcionários (por exemplo, intenções de *turnover*, *turnover* real e absenteísmo).

No que tange ao nível organizacional, pesquisas têm demonstrado a relação do CCO com o desempenho e a eficácia organizacional, por meio de aumentos de produtividade, eficiência, redução de custos, satisfação do cliente e crescimento do volume de negócios (PODSAKOFF *et al.*, 2009). Podsakoff *et al.* (2014), a partir da análise de estudos sobre o tema, classificaram as consequências do CCO em quatro variáveis: (i) impacto do CCO nas medidas de desempenho do grupo, equipe ou organização; (ii) impacto do CCO nas medidas de desempenho financeiro; (iii) impacto do CCO nas medidas de processos de negócios e; (iv) o impacto do CCO sobre as medidas de clientes. Essa classificação fornece um forte apoio à suposição de Organ (1988) de que, de maneiras diferentes, o CCO pode promover o efetivo funcionamento da organização.

Diante dos referenciais expostos, muitos são os benefícios que o CCO pode proporcionar às organizações. No setor público não é diferente, na medida em que esses comportamentos podem contribuir para a melhoria dos serviços prestados, superando os males da burocracia e incentivando o desempenho nas diversas unidades de trabalho (VIGODA-GADOT; BEERI, 2011).

As organizações públicas estão sob constante pressão para melhorar continuamente a eficiência e a eficácia dos serviços oferecidos. Nesse sentido, a compreensão dos fatores que estão associados ao CCO é essencial, pois, segundo Taylor (2013), o mesmo possui associação com a melhoria da prestação de serviços públicos.

No entanto, ainda são incipientes os estudos sobre CCO no setor público, fato esse considerado paradoxal por Vigoda-Gadot e Beerli (2011), uma vez que a expressão cidadania é uma terminologia básica na ciência política, podendo ser somada à *NPM* por essa enfatizar o papel das pessoas na construção de uma governança efetiva. A temática, então, relaciona-se

com os objetivos e a visão da administração pública moderna, despertando para uma investigação sobre seus propulsores nas organizações.

Na atualidade, Organ (2018) sugere a ampliação de estudos empíricos sobre o CCO em locais de trabalho não norte-americanos, a fim de que possam ser identificadas diferenças na sua dimensionalidade e nos seus impactos na eficácia organizacional. Além disso, o estudo de realidades distintas, tais como as organizações públicas, pode permitir a identificação de novos correlatos e antecedentes desse comportamento.

Por fim, vale ressaltar a possibilidade de que o CCO apresente um lado “sombrio”. Organ (2018) indaga que o tempo despendido com o CCO pode ser capaz afetar o desempenho e a produtividade do trabalho. Dessa forma, se elevado o tempo gasto com o CCO, poderia haver negligência nas tarefas formais, com prejuízo aos resultados da organização. Sendo assim, o autor sugere que estudos futuros abordem essa problemática.

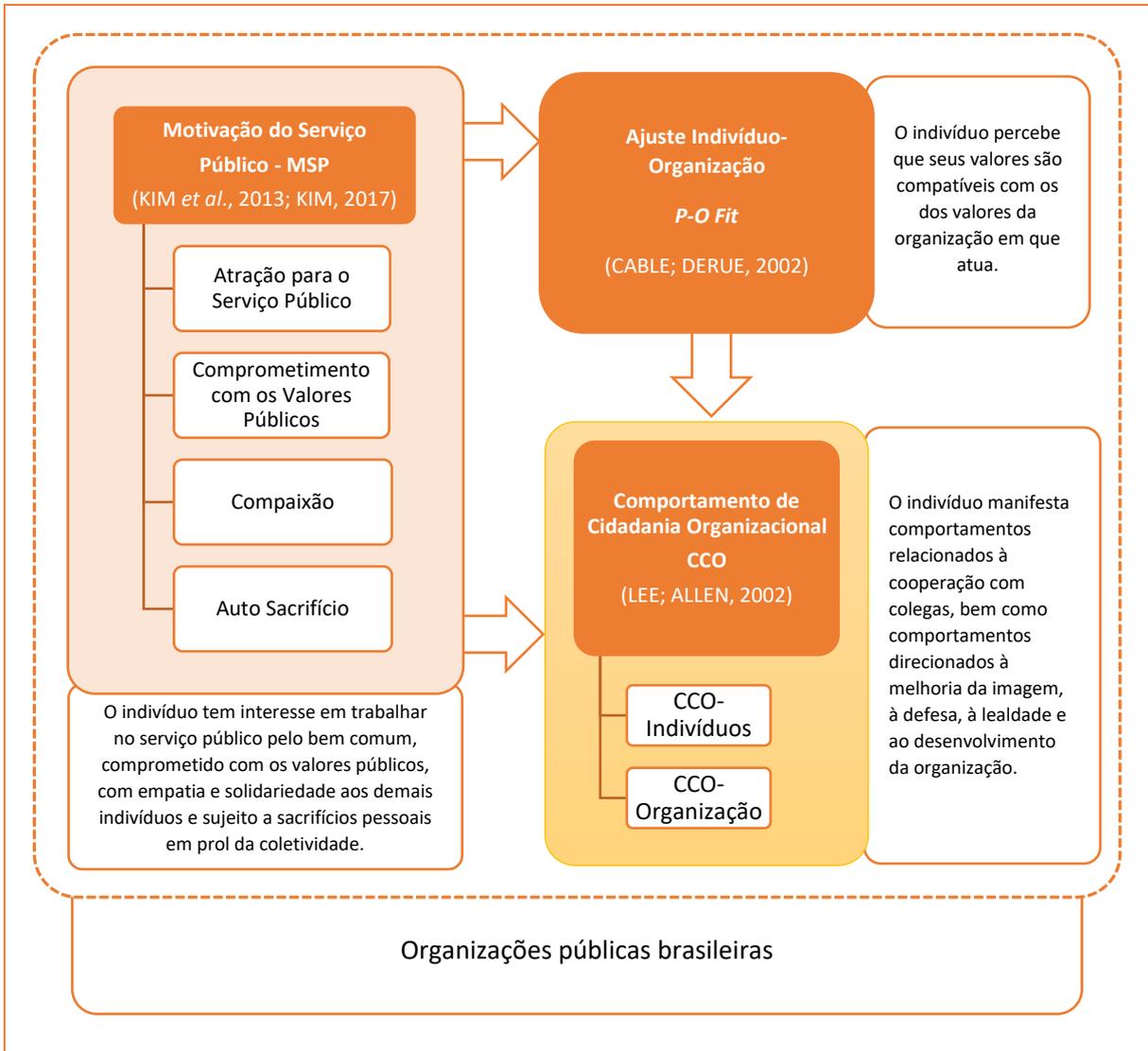
#### 2.4 *FRAMEWORK* DE ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO, AJUSTE INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO E COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL<sup>1</sup>

A realização de consultas à produção científica internacional relativa à Motivação do Serviço Público (MSP) foi fundamental para o estabelecimento do *framework* de análise proposto a seguir. Por meio dessas consultas foi possível a definição de potenciais construtos consequentes que podem ser profícuos ao contexto das organizações públicas brasileiras: o Ajuste Indivíduo-Organização (*P-O Fit*) e o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO).

Ao examinar as origens teóricas, os conceitos, os modelos desenvolvidos, as dimensionalidades dos construtos e os antecedentes e consequentes identificados em estudos anteriores, foi possível o estabelecimento de um modelo de análise para investigação empírica no contexto brasileiro, o qual é apresentado na Figura 05.

---

<sup>1</sup> Esta subseção possui uma versão preliminar publicada nos anais do XLII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2018, a qual recebeu indicação ao prêmio de melhor trabalho da divisão acadêmica de Administração Pública (OLIVEIRA; ESTIVALETE, 2018).

Figura 05 – *Framework* de análise proposto

Fonte: elaborado pelo autor

Em decorrência da formulação do *framework* ilustrado pela Figura 05, hipóteses são apresentadas na sequência com a finalidade de validação empírica no contexto pesquisado: servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino.

Relativamente à abordagem da MSP no Brasil, Buiatti (2007) realizou o processo de validação da escala de mensuração formulada por Perry (1996), porém, seus resultados indicaram a necessidade de revisar a operacionalização dos itens, bem como a contextualização das dimensões de MSP no país. Sendo assim, propõe-se que a análise da MSP no contexto brasileiro ocorra a partir dos estudos de Kim e Vandenberghe (2010), Kim *et al.* (2013) e Kim (2017).

Em superação ao modelo de Perry (1996), Kim e Vandenabeele (2010) assinalaram a necessidade de reconstrução do instrumento de mensuração de MSP, a fim de que o mesmo possa ser validado internacionalmente com menos modificações. Esses autores inferem que a MSP é permeada pela noção de auto sacrifício e está associada a três tipos de motivos: instrumental, baseado em valores e de identificação.

A partir dessas constatações, Kim *et al.* (2013) desenvolveram um modelo pelo qual a MSP foi composta por quatro fatores: Atração para o Serviço Público (ASP), Comprometimento com os Valores Públicos (CVP), Compaixão (COM) e Auto sacrifício (AS). Destaca-se que essa dimensionalidade foi confirmada em 12 países (Austrália, Bélgica, China, Dinamarca, França, Itália, Coreia, Lituânia, Holanda, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos) por Kim *et al.* (2013).

Posteriormente, Kim (2017) buscou atingir melhores propriedades psicométricas para a dimensionalidade proposta por Kim *et al.* (2013). Em pesquisa realizada no contexto coreano, as quatro dimensões de MSP (ASP, CVP, COM e AS) foram novamente confirmadas em diferentes amostras, mas alguns itens foram revisados para melhor adaptação ao contexto institucional do país, aprimorando as propriedades psicométricas do instrumento (confiabilidade, validade convergente e validade discriminante). Esses fatos despertaram o estabelecimento da seguinte hipótese:

**H1:** A Motivação do Serviço Público (MSP) de servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino está associada às dimensões Atração para o Serviço Público (ASP), Comprometimento com os Valores Públicos (CVP), Compaixão (COM) e Auto sacrifício (AS).

Em relação ao Ajuste Indivíduo-Organização (*P-O Fit*), opta-se por considerar a perspectiva suplementar referente à congruência entre valores individuais e valores organizacionais, oferecida por Cable e DeRue (2002). Seus itens mensuram o ajuste percebido de compatibilidade por similaridade e associam-se principalmente a resultados organizacionais, tais como identificação organizacional, comportamentos de cidadania organizacional e decisões de rotatividade.

De acordo com Perry e Wise (1990), quanto maior a MSP de um indivíduo, maior a atração por organizações públicas que compreendam suas motivações de serviço público. Uma vez que as organizações do setor público são encarregadas de promover o bem-estar geral da sociedade, presume-se que sua força de trabalho incluirá indivíduos com valores semelhantes,

buscando oportunidades para satisfazer seus motivos altruístas em servir ao público (WRIGHT, 2007).

Sendo assim, pode-se argumentar que os indivíduos com altos níveis de MSP são mais propensos do que outros a ter valores e objetivos semelhantes aos da organização que oferece serviços públicos (JIN; MCDONALD; PARK, 2018). Conforme Christensen e Wright (2011), a MSP promove a congruência entre os valores dos servidores públicos e as missões das organizações públicas.

Portanto, a MSP pode ser uma estratégia eficaz para recrutar pessoas que estarão naturalmente orientadas para os ambientes de trabalho do serviço público, pois, de acordo com estudos de Bright (2008; 2013), os funcionários públicos com altos níveis de MSP foram significativamente compatíveis com as características de sua organização.

Esses apontamentos são também consistentes com os estudos empíricos de Gould-Williams, Mostafa e Bottomley (2015) e Jin, McDonald e Park (2018), os quais identificaram uma influência direta (positiva e significativa) da MSP sobre o *P-O Fit* em pesquisas realizadas junto a funcionários públicos egípcios e professores do ensino superior norte-americanos, respectivamente. Esse contexto interacional permitiu o desenvolvimento da segunda hipótese da pesquisa:

**H2:** A Motivação do Serviço Público (MSP) influencia positivamente o Ajuste Indivíduo-Organização (*P-O Fit*).

Em relação ao Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), considera-se o modelo de Lee e Allen (2002), o qual é uma revisão do modelo de Williams e Anderson (1991) que avalia duas dimensões ou perspectivas: CCO orientado à organização (CCO-O) e CCO orientado aos indivíduos (CCO-I).

Ainda que a MSP possa ser vista como um valor ou atitude que motiva os indivíduos a se envolverem em comportamentos que beneficiam a sociedade, entende-se que os comportamentos dos funcionários orientados para o serviço público também beneficiarão a organização e seus colegas de trabalho (GOULD-WILLIAMS; MOSTAFA; BOTTOMLEY, 2015).

Assim, uma vez que os funcionários com altos níveis de MSP estão dispostos a trabalhar no serviço público de forma significativa pelo bem comum, comprometidos com os valores públicos, com empatia e solidariedade aos demais indivíduos e dispostos a sacrifícios pessoais em prol da sociedade (KIM *et al.*, 2013), é possível que manifestem o CCO com mais

frequência, tanto em relação à organização, quanto aos demais indivíduos (KIM, 2006), despendendo esforços que superem suas atividades rotineiras e formais (KOUMENTA, 2015).

Estudos internacionais recentes evidenciaram a influência positiva da MSP sobre o CCO em diferentes contextos (KIM, 2006; CUN, 2012; FERDOUSIPOUR, 2016; GOULD-WILLIAMS; MOSTAFA; BOTTOMLEY, 2015; KOUMENTA, 2015; SHIM; FAERMAN, 2017; JIN; MCDONALD; PARK, 2018), constatação que deu origem à seguinte hipótese para o contexto em análise:

**H3:** A Motivação do Serviço Público (MSP) influencia positivamente o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO).

Na sequência, o *framework* proposto busca elucidar a influência do *P-O Fit* sobre o CCO, bem como o efeito indireto que o primeiro pode ocasionar na interação entre a MSP e o CCO.

Chatman (1989), ao embasar a teoria sobre o *P-O Fit*, apontou que essa perspectiva de compatibilidade faz com que os indivíduos contribuam de maneira construtiva com seus colegas de trabalho e com a organização.

Wei (2012), a partir da teoria da auto-identidade, infere que o *P-O Fit* pode moldar o comportamento individual em uma organização. Sendo assim, considera-se que os indivíduos necessitam de um senso de pertencimento e que, quando os mesmos percebem que a cultura e os valores organizacionais estão alinhados com seus valores pessoais e objetivos de carreira, reações emocionais podem levar a comportamentos que extrapolam suas obrigações formais (JIN; MCDONALD; PARK, 2018).

Portanto, quando os funcionários se identificam com os valores de sua organização, ou seja, quando há um *P-O Fit*, provavelmente irão contribuir com a missão e os objetivos organizacionais. Nesse sentido, comportamentos individuais para a manutenção e aprimoramento do contexto social e psicológico (CCO) poderão ser direcionados à organização e/ou aos colegas de trabalho com maior frequência e intensidade (ORGAN, 1997; CABLE; DERUE, 2002; GOULD-WILLIAMS; MOSTAFA; BOTTOMLEY, 2015). Sendo assim, foi definida a hipótese H4 para o contexto em análise:

**H4:** O Ajuste Indivíduo-Organização (*P-O Fit*) influencia positivamente o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO).

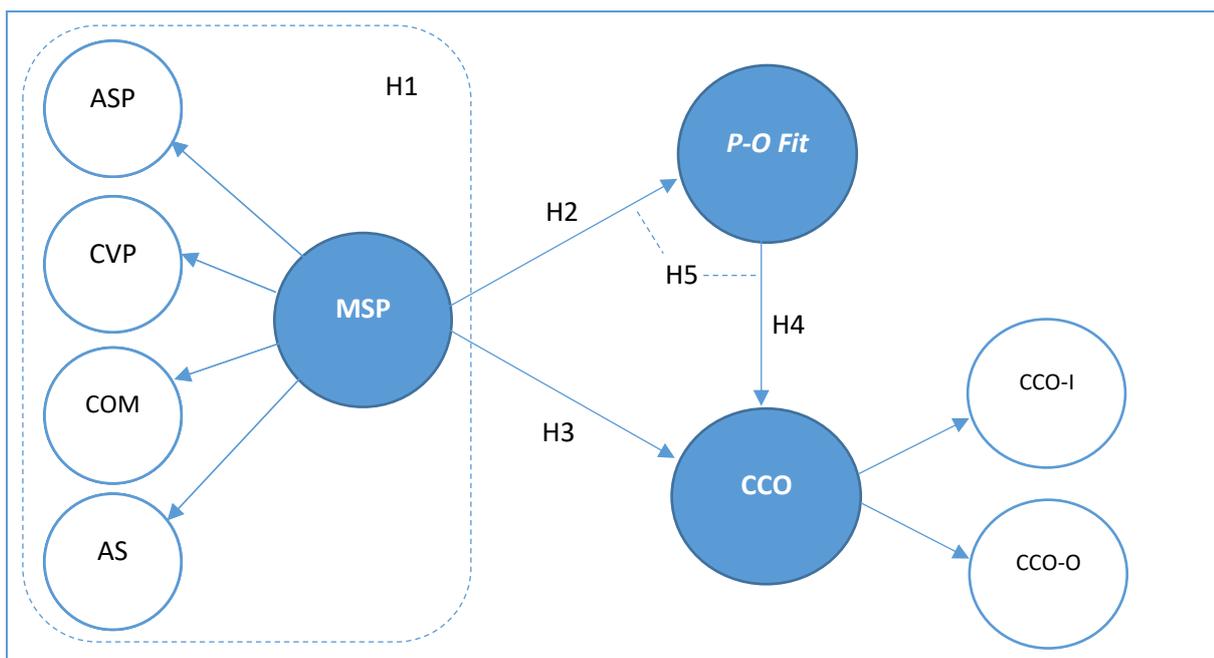
Por fim, compreende-se que o processo de interação entre MSP e CCO pode ser mais complexo do que a simples constatação de relações diretas (WRIGHT; PANDEY, 2008). Nesse sentido, conforme sinalizam estudos internacionais, destaca-se o papel do *P-O Fit* enquanto consequente de MSP e antecedente de CCO (JIN; MCDONALD; PARK, 2018).

O estudo de Gould-Williams, Mostafa e Bottomley (2015), por exemplo, identificou que os efeitos positivos da MSP sobre o CCO em funcionários públicos egípcios foram, além de diretos, contingentes ao grau de congruência entre os valores dos trabalhadores e os da organização. Pressupõe-se que, conforme os funcionários com altos níveis de MSP sentem que os seus valores e objetivos coincidem com os de sua organização (quando há *P-O Fit*), eles são mais propensos a manifestar o CCO. Tal constatação deu origem à seguinte hipótese:

**H5:** A Motivação do Serviço Público (MSP) possui um efeito indireto e positivo sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) por intermédio do Ajuste Indivíduo-Organização (*P-O Fit*).

Perante o exposto, a Figura 06 esquematiza as hipóteses passíveis de verificação empírica em decorrência do *framework* de análise proposto.

Figura 06 – Hipóteses da pesquisa



Assim sendo, esboça-se a tese de que, após um processo de tradução, adaptação e validação de seus itens, os quatro fatores de MSP (KIM *et al.*, 2013; KIM, 2017) serão confirmados na perspectiva de servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino; de que a MSP influencia positivamente o *P-O Fit* percebido; de que a MSP influencia positivamente o CCO; de que o *P-O Fit* influencia positivamente o CCO e; de que a influência positiva da MSP sobre o CCO, além de direta, é indireta e mediada pela percepção de *P-O Fit*.



### 3 METODOLOGIA

A presente seção tem por intuito apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução dos objetivos definidos no estudo. Primeiramente, o delineamento da pesquisa é descrito, seguido pela definição dos construtos teóricos e modelos de mensuração utilizados, do instrumento de coleta de dados, da população e amostra, dos aspectos éticos envolvidos, das técnicas de coleta de dados e, por fim, das estratégias para a análise dos resultados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

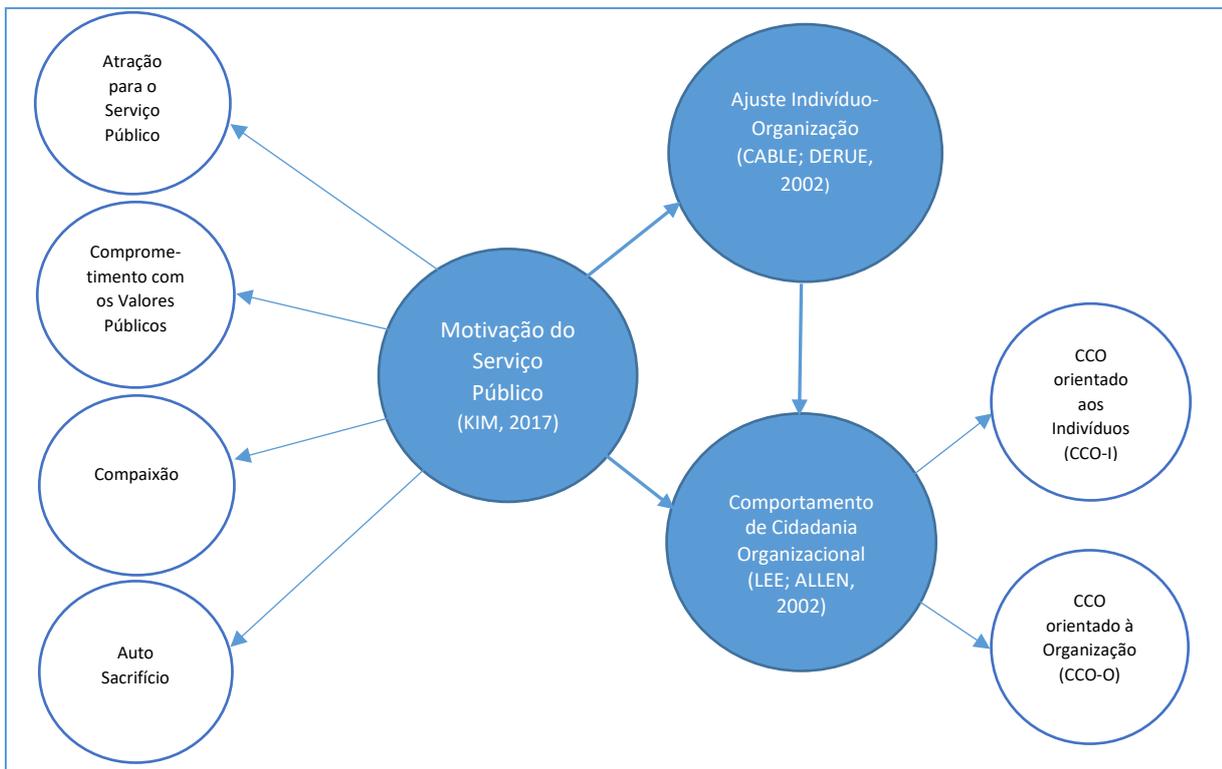
Tendo em vista a definição do problema de pesquisa – *Quais as influências da Motivação do Serviço Público sobre o Ajuste Indivíduo-Organização e o Comportamento de Cidadania Organizacional na perspectiva de servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino?* – optou-se por uma abordagem apoiada na utilização da quantificação, tanto no que se refere à coleta, quanto no tratamento dos dados por meio de técnicas estatísticas. A abordagem quantitativa é adequada quando o pesquisador deseja obter melhor entendimento do comportamento de diversos fatores e elementos que influem sobre determinado fenômeno. A pesquisa quantitativa, em suma, é um meio para testar teorias objetivas, examinando relações entre determinadas variáveis (RICHARDSON, 2017).

Conforme o referencial teórico consultado, a utilização da quantificação foi verificada como a abordagem mais frequente em estudos empíricos sobre a Motivação do Serviço Público (MSP), o Ajuste Indivíduo-Organização (*P-O Fit*) e o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO). Sendo assim, a estratégia de pesquisa consistiu na utilização de uma *survey*, ou pesquisa de levantamento, construída com escalas de mensuração relacionadas aos três construtos. Segundo Gil (2008), uma *survey* caracteriza-se pelo questionamento direto dos indivíduos cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, tecer considerações a partir dos dados coletados.

Em relação aos objetivos da pesquisa, destaca-se que a presente investigação é caracterizada pela sua natureza exploratória, pois pretende conhecer as características de fenômenos, proporcionando uma visão geral dos mesmos. Além disso, entre os estudos dessa natureza, destacam-se aqueles realizados para desenvolver, refinar e testar procedimentos e técnicas de mensuração relativos à temática pesquisada (RICHARDSON, 2017).

Em pesquisas quantitativas exploratórias, segundo Babbie (2005), o emprego de uma *survey* serve ao propósito de conhecer o tema de pesquisa, identificar os conceitos iniciais sobre ele, determinar quais conceitos devem ser medidos e como devem ser medidos, buscar descobrir novas possibilidades e dimensões da população de interesse. A Figura 07 ilustra o desenho de pesquisa com o processo explorado neste estudo.

Figura 07 – Desenho da pesquisa



Fonte: elaborada pelo autor

Este estudo, a partir da identificação de conceitos e modelos teóricos, buscou, primeiramente, empregar procedimentos e técnicas de mensuração relativos aos construtos MSP, *P-O Fit* e CCO para, posteriormente, realizar considerações sobre as possíveis interações existentes entre os mesmos no contexto pesquisado, conforme ilustra a Figura 07.

### 3.2 DEFINIÇÃO DOS CONSTRUTOS TEÓRICOS E DOS MODELOS DE MENSURAÇÃO

Nesta seção são apresentados os construtos teóricos e os modelos de mensuração utilizados para a consecução dos objetivos da pesquisa. A formulação do referencial teórico foi

fundamental para o estabelecimento dos modelos adotados para a mensuração da MSP, do *P-O Fit* e do CCO no contexto do estudo. O Quadro 09 apresenta o relacionamento entre os construtos teóricos, os modelos de mensuração e os objetivos da pesquisa.

Quadro 09 - Construtos teóricos e modelos de mensuração

Construto teórico	Modelo de mensuração	Objetivos específicos
MSP	Escala internacional revisada de MSP (KIM, 2017), composta pelas dimensões: Atração para o Serviço Público (ASP), Comprometimento com os Valores Públicos (CVP), Compaixão (COM) e Auto sacrifício (AS). Dá suporte à consecução dos objetivos específicos “a”, “c”, “d” e “e”.	a) Traduzir, adaptar e validar a escala internacional revisada de MSP no contexto dos servidores públicos das instituições federais de ensino;  b) Adaptar e validar as escalas de <i>P-O Fit</i> e CCO no contexto pesquisado;
<i>P-O Fit</i>	Escala unidimensional com variáveis relacionadas à congruência entre valores individuais e organizacionais (CABLE; DERUE, 2002). Dá suporte à consecução dos objetivos específicos “b”, “c”, “d” e “e”.	c) Analisar a MSP entre os pesquisados, bem como suas perspectivas quanto ao <i>P-O Fit</i> e ao CCO;  d) Verificar a influência direta da MSP sobre o <i>P-O Fit</i> e o CCO;
CCO	Escala de CCO que abrange comportamentos orientados aos indivíduos (CCO-I) e à organização (CCO-O) (LEE; ALLEN, 2002). Dá suporte à consecução dos objetivos específicos “b”, “c”, “d” e “e”.	e) Verificar a influência indireta da MSP sobre o CCO por intermédio do <i>P-O Fit</i> .
<b>Objetivo Geral</b>		
Analisar as influências da Motivação do Serviço Público sobre o Ajuste Indivíduo-Organização e o Comportamento de Cidadania Organizacional na perspectiva de servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino.		

Fonte: elaborado pelo autor

Relativamente à mensuração da MSP, optou-se pelo teste da estrutura de quatro (4) dimensões (Atração para o Serviço Público, Comprometimento com os Valores Públicos, Compaixão e Auto Sacrifício) e vinte e nove (29) itens formulados por Kim (2017), por considerá-la uma evolução da escala internacional anteriormente validada por Kim *et al.* (2013) em doze países (Austrália, Bélgica, China, Dinamarca, França, Itália, Coreia, Lituânia, Holanda, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos).

Para tanto, considerando que a escala adotada foi concebida nos idiomas inglês e coreano, foi necessário realizar um processo de tradução e adaptação de seus itens para o idioma

português, preliminarmente à condução do processo de validação junto a servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino.

Segundo Kim (2017), esses processos devem observar o contexto institucional do país, considerando a capacidade de captar a fidelidade de um indivíduo ao regime de governança, bem como às instituições que formulam e operacionalizam políticas públicas. Em contato realizado por meio eletrônico no ano de 2017, Sangmook Kim, autor da supracitada escala, apreciou o interesse desta pesquisa em aprofundar a temática no contexto brasileiro, sugerindo a observação de seus recentes estudos sobre dimensionalidade, criação de itens e adaptação de escalas de MSP (KIM, 2017; KIM, 2017b).

Quanto à mensuração do *P-O Fit*, considerando a unidimensionalidade, optou-se pela utilização dos itens relativos à congruência entre valores individuais e organizacionais, desenvolvidos por Cable e DeRue (2002). Vale resgatar que o ajuste por similaridade (enquanto congruência de valores) representa as principais concepções teóricas do *P-O Fit* (SANTOS, 2016), além de estar melhor relacionado a resultados organizacionais, tais como o CCO (CABLE; DERUE, 2002). Destaca-se que os supracitados itens, relativos à mensuração do *P-O Fit*, possuem uma tradução do inglês para o português do Brasil, a qual foi realizada por Carvalho (2015) em estudo conduzido junto a trabalhadores com atividade profissional há pelo menos cinco anos.

Por fim, quanto à mensuração do CCO, optou-se pela utilização da escala de Lee e Allen (2002), a qual possui duas dimensões de análise: CCO orientado aos Indivíduos (CCO-I) e CCO orientado à Organização (CCO-O). Essa escala conta com 16 itens (8 em cada dimensão), os quais foram traduzidos e adaptados para o português de Portugal por Leal (2012), em estudo realizado no contexto de empresas industriais e de serviços.

Uma vez que o presente estudo foi conduzido em um contexto diferenciado – servidores públicos de instituições federais de ensino no Brasil – foi necessário realizar um processo de adaptação das escalas de *P-O Fit* e CCO. Considerando as traduções realizadas por Carvalho (2015), para o *P-O Fit*, e por Leal (2012), para o CCO, foram verificadas as equivalências semânticas, idiomáticas, experienciais e conceituais dos itens de forma a subsidiar as adaptações pertinentes ao contexto de organizações públicas brasileiras.

Os Quadro 10, 11 e 12 apresentam, respectivamente, a estrutura das escalas relativas aos construtos MSP, *P-O Fit* e CCO, em suas versões originais e/ou traduzidas.

Quadro 10 – Versão original da escala de MSP

<b>Motivação do Serviço Público (KIM, 2017)</b>
<p><b><i>Attraction to public service (ASP)</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. I like to discuss topics regarding government policies with others.</li> <li>2. I like to participate in activities solving social problems.</li> <li>3. I try to reflect my personal views onto policy issues.</li> <li>4. I want to contribute to the societal development.</li> <li>5. I want to contribute to realizing the constitutional principles in society.</li> <li>6. For me it is of major concern to protect the democratic governance system.</li> <li>7. Serving my country helps me realize myself.</li> <li>8. I want to work to make my country better.</li> </ol> <p><b><i>Commitment to public values (CVP)</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Equal opportunities for all citizens should be guaranteed*</li> <li>10. Decisions regarding public policies should be democratic even if they take time and efforts.</li> <li>11. The dignity and well-being of all people should be the most important concerns in our society.</li> <li>12. The interests of future generations should be taken into account when making public policies*</li> <li>13. To act ethically is essential for public servants*</li> <li>14. Public servants must always be aware of the legitimacy of their activities.</li> <li>15. I personally support the protection of individual liberties and rights.</li> <li>16. We have to make every effort to pursue democracy.</li> </ol> <p><b><i>Compassion (COM)</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>17. It is difficult for me to contain my feelings when I see people in distress.</li> <li>18. I feel sympathetic to the plight of the underprivileged*</li> <li>19. I empathize with other people who face difficulties*</li> <li>20. I get very upset when I see other people being treated unfairly*</li> <li>21. Considering the welfare of others is very important*</li> <li>22. I care much about other people.</li> </ol> <p><b><i>Self-sacrifice (AS)</i></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>23. I am prepared to make sacrifices for the public good of society*</li> <li>24. I believe in putting civic duty before self*</li> <li>25. I am willing to risk personal loss to help society*</li> <li>26. I think that people should give back to society more than get from it.</li> <li>27. I would agree to a good plan to make a better life for the poor, even if it costs me money*</li> <li>28. Serving others would give me a good feeling, even if it makes me a loss.</li> <li>29. Making a better society means more to me than personal achievements.</li> </ol> <p style="text-align: right;">*Itens comuns à versão de Kim <i>et al.</i> (2013).</p>

Fonte: elaborado a partir de Kim (2017).

Quadro 11 – Versões da escala de *P-O Fit*

<b>Ajuste Indivíduo-Organização – <i>P-O Fit</i> (CABLE; DERUE, 2002)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. The things that I value in life are very similar to the things that my organization values.</li> <li>2. My personal values match my organization's values and culture.</li> <li>3. My organization's values and culture provide a good fit with the things that I value in life.</li> </ol>
<b>Ajuste Indivíduo-Organização – <i>P-O Fit</i> (CARVALHO, 2015) Itens traduzidos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meus valores se assemelham aos valores da organização em que trabalho.</li> <li>2. Meus valores coincidem com os valores e a cultura da minha organização.</li> <li>3. O que eu valorizo é o mesmo que é valorizado na cultura da empresa onde trabalho.</li> </ol>

Fonte: elaborado a partir de Cable e DeRue (2002) e Carvalho (2015).

Quadro 12 – Versões da escala de CCO

<b>Comportamento de Cidadania Organizacional (LEE; ALLEN, 2002)</b>	
<p><b>Organizational Citizenship Behavior directed to Individuals (CCO-I)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Help others who have been absent.</li> <li>2. Willingly give your time to help others who have work-related problems.</li> <li>3. Adjust your work schedule to accommodate other employees' requests for time off.</li> <li>4. Go out of the way to make newer employees feel welcome in the work group.</li> <li>5. Show genuine concern and courtesy toward coworkers, even under the most trying business or personal situations.</li> <li>6. Give up time to help others who have work or nonwork problems.</li> <li>7. Assist others with their duties.</li> <li>8. Share personal property with others to help their work.</li> </ol>	<p><b>Organizational Citizenship Behavior directed to the Organization (CCO-O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Attend functions that are not required but that help the organizational image.</li> <li>2. Keep up with developments in the organization.</li> <li>3. Defend the organization when other employees criticize it.</li> <li>4. Show pride when representing the organization in public.</li> <li>5. Offer ideas to improve the functioning of the organization.</li> <li>6. Express loyalty toward the organization.</li> <li>7. Take action to protect the organization from potential problems.</li> <li>8. Demonstrate concern about the image of the organization.</li> </ol>
<b>Comportamento de Cidadania Organizacional (LEAL, 2012) Itens traduzidos</b>	
<p><b>CCO-I</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ajuda os que estiveram ausentes.</li> <li>2. Dedicar tempo de forma voluntária a ajudar outros que tenham problemas no trabalho.</li> <li>3. Ajusta o seu horário de trabalho para considerar solicitações de colegas que precisam de faltar.</li> <li>4. Contribui para que os novos trabalhadores se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.</li> <li>5. Demonstra preocupação genuína e cortesia para com os colegas, mesmo em situações de trabalho ou pessoais difíceis.</li> <li>6. Tem tempo para ajudar outros que tenham problemas relacionados, ou não, com o trabalho.</li> <li>7. Apoia os outros nas suas tarefas.</li> <li>8. Partilha os seus bens com os outros para os ajudar no seu trabalho.</li> </ol>	<p><b>CCO-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desempenha funções que não lhe são exigidas mas que são importantes para a imagem da empresa.</li> <li>2. Acompanha os desenvolvimentos da organização.</li> <li>3. Defende a organização quando outros trabalhadores a criticam.</li> <li>4. Demonstra orgulho quando representa a organização em público.</li> <li>5. Dá ideias para melhorar o funcionamento da organização.</li> <li>6. Demonstra lealdade para com a organização.</li> <li>7. Toma providências para proteger a organização de possíveis problemas.</li> <li>8. Demonstra preocupação com a imagem da organização.</li> </ol>

Fonte: elaborado a partir Lee e Allen (2002) e Leal (2012).

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Sob a forma de um questionário, o instrumento de coleta de dados foi planejado em quatro blocos: questões relativas ao perfil do servidor público respondente; itens relativos à mensuração da MSP; itens relativos à mensuração do *P-O Fit* e; itens relativos à mensuração do CCO.

Em relação ao primeiro bloco, o instrumento de coleta de dados contemplou questões relativas ao perfil do respondente e sua organização, as quais ofereceram as informações de

idade, sexo, grau de instrução, categoria funcional, tempo de trabalho, exercício de chefia, natureza da instituição e estado da federação (lotação).

Relativamente à mensuração da MSP (segundo bloco), uma vez que o modelo de mensuração adotado (KIM, 2017) não possuía uma versão em português, foi necessário realizar um processo prévio de tradução e adaptação de itens. Relativamente às mensurações do *P-O Fit* e CCO (terceiro e quarto blocos), uma vez que os modelos adotados (CABLE; DERUE, 2002; LEE; ALLEN, 2002) possuem traduções para o português em contextos distintos (CARVALHO, 2015; LEAL, 2012), optou-se por verificar a necessidade de adaptação de itens.

Nesse contexto, foram adotadas as recomendações de Beaton *et al.* (2000), os quais prescrevem seis estágios fundamentais para a tradução e adaptação de itens: (i) tradução inicial; (ii) síntese das traduções; (iii) retradução; (iv) comitê de especialistas; (v) pré-teste e; (vi) avaliação do processo. Para a escala de MSP foram realizados todos os estágios prescritos, enquanto que, para as escalas de *P-O Fit* e CCO, foram realizados os estágios “iv”, “v” e “vi”. O Quadro 13 descreve esses procedimentos, os quais se encontram operacionalizados na seção de análise e discussão dos resultados.

Quadro 13 – Procedimentos de tradução e adaptação de itens

(continua)

Procedimento	Descrição
(i) Tradução inicial	Realização de pelo menos duas traduções do instrumento do idioma original (idioma de origem) para o idioma de destino. Tradutores bilíngues, cuja língua materna é a língua alvo, produzem as duas traduções de forma independente. Os tradutores produzem um relatório escrito da tradução. Comentários adicionais são feitos para destacar frases desafiadoras ou incertezas. Sugere-se que um dos tradutores esteja ciente dos conceitos que estão sendo examinados no questionário que está sendo traduzido, enquanto que o segundo não deve estar ciente nem informado dos conceitos (“tradutor ingênuo”).
(ii) Síntese das traduções	Síntese dos resultados das duas traduções, comparando-as ao instrumento original. Sugere-se, nesta etapa, a produção de um relatório para documentar o processo, incluindo os problemas ocorridos e como eles foram resolvidos.
(iii) Retradução	Retradução do questionário para o idioma original, para certificar-se de que a versão traduzida está refletindo o mesmo conteúdo da versão original. Sugere-se que este processo seja realizado por tradutores cuja língua nativa seja a de origem do instrumento de coleta de dados.

Quadro 13 – Procedimentos de tradução e adaptação de itens

(conclusão)

Procedimento	Descrição
(iv) Comitê de especialistas	<p>O papel do comitê de especialistas é consolidar todas as versões do questionário e desenvolver aquela que será a versão pré-final. O comitê irá, portanto, revisar todas as traduções e chegar a um consenso sobre qualquer discrepância.</p> <p>Deve-se observar:</p> <p><b>Equivalência Semântica:</b> As palavras possuem o mesmo significado? Existem múltiplos significados para um determinado item? Existem dificuldades gramaticais na tradução?</p> <p><b>Equivalência Idiomática:</b> Coloquialismos são difíceis de traduzir, motivo pelo qual o comitê pode ter que formular expressões equivalentes.</p> <p><b>Equivalência Experiencial:</b> Mesmo que traduzíveis, algumas experiências relatadas nos itens podem não ser pertinentes a todos os países ou culturas (Ex.: considerar a tradução “você tem dificuldade em comer com um garfo?” quando este não é o utensílio utilizado para comer no país pesquisado). O item do questionário teria que ser substituído por um item semelhante, efetivamente vivenciado na cultura alvo.</p> <p><b>Equivalência Conceitual:</b> Muitas vezes, as palavras possuem equivalência semântica, mas diferentes significados conceituais entre culturas (Ex.: o termo “família” pode ser associado a família nuclear em algumas culturas e família estendida em outras).</p>
(v) Pré-teste	<p>Este teste utiliza a versão pré-final em indivíduos da população-alvo. Idealmente, entre 30 e 40 pessoas devem participar deste procedimento. Sugere-se que os participantes sejam entrevistados após responderem ao instrumento, com o intuito de investigar possíveis problemas de interpretação.</p>
(vi) Avaliação do processo	<p>Consiste em uma auditoria do processo, com todas as etapas seguidas dispostas em relatórios disponíveis aos interessados em apreciar a validade da pesquisa.</p>

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Beaton *et al.* (2000).

Originalmente, as escalas de MSP (KIM, 2017), *P-O Fit* (CABLE; DERUE, 2002) e CCO (LEE; ALLEN, 2002) foram concebidas com 7 pontos (tipo *Likert*). Vale ressaltar que, neste estudo, as possibilidades de resposta ao instrumento de coleta de dados foram adaptadas e padronizadas para uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos para os três construtos (sendo: 1= Discordo totalmente e 5= Concordo totalmente), pois, conforme sinalizam Dalmoro e Vieira (2013), essa escala melhor se ajusta a respondentes com diferentes níveis de habilidade, sendo que sua padronização pode evitar possíveis confusões por parte dos participantes da pesquisa.

Uma vez realizados os procedimentos de tradução e adaptação de itens, bem como seu pré-teste junto a 38 indivíduos pertencentes à população-alvo da pesquisa, o questionário em sua versão final foi operacionalizado na plataforma *Google Forms*, a qual permite a criação e edição de formulários *online*.

Em suma, o instrumento de coleta de dados foi composto por questões relativas ao perfil dos indivíduos pesquisados, assim como itens relativos à mensuração da MSP (KIM, 2017), do *P-O Fit* (CABLE; DERUE, 2002; CARVALHO, 2015) e do CCO (LEE; ALLEN, 2002; LEAL,

2012). Adicionalmente, ao final do instrumento, foi oferecido um campo livre ao respondente, por meio do qual poderia realizar comentários sobre a pesquisa. Enquanto o Apêndice A apresenta a versão de pré-teste, o Apêndice B apresenta a versão final do questionário.

### 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

De acordo com Malhotra (2011), a população corresponde ao conjunto de elementos que compartilham de características fundamentais ao desenvolvimento do problema em investigação.

Ainda que a MSP não se restrinja a um setor específico, sua manifestação e suas pesquisas estão principalmente concentradas em indivíduos atuantes no setor público (STEIJN, 2008). Considerando que as organizações públicas possuem finalidades diferenciadas, a delimitação da população mostrou-se necessária para incluir indivíduos com características contextuais semelhantes. Sendo assim, optou-se por situar a análise no contexto de servidores públicos federais atuantes em instituições federais de ensino, os quais são considerados fundamentais no implemento de uma das principais políticas públicas no Brasil: a educação.

Por servidor público federal atuante em instituição federal de ensino, o presente estudo considerou o servidor ativo submetido ao Regime Jurídico Único – RJU (BRASIL, 1990), ocupante de cargo efetivo das carreiras docente (BRASIL, 2012) ou técnico-administrativa (BRASIL, 2005) e lotado em alguma das instituições federais de ensino.

Nas supracitadas instituições, os servidores públicos estão submetidos a dois planos de carreira: Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal (BRASIL, 2012) e Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2005). Vale ressaltar que o primeiro plano rege os ocupantes de quatro possíveis cargos da carreira docente: Professor do Magistério Superior, Professor Titular-Livre do Magistério Superior, Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e Professor Titular-Livre do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico. O segundo plano, por sua vez, rege os ocupantes de diversos cargos técnico-administrativos em plano único (Exemplos: Administrador, Assistente em Administração e Técnico de Laboratório/Área).

Conforme informações do Portal da Transparência (BRASIL, 2018), as instituições federais de ensino são vinculadas ao Ministério da Educação e compreendem 63 universidades (constituídas sob a forma de autarquias ou fundações públicas) e 38 institutos federais (constituídos sob a forma de autarquias). Além disso, a rede federal de ensino conta com o Colégio Pedro II (educação básica), o Instituto Benjamin Constant (educação especial), o

Instituto Nacional de Educação de Surdos (educação especial de surdos) e dois Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs).

O Quadro 14 apresenta o quantitativo de servidores públicos lotados nas instituições federais de ensino e regidos pelos supracitados planos de carreira, constituindo a população ou universo da presente pesquisa.

Quadro 14 – Universo da pesquisa

Organizações	Natureza	Q. Serv. Docente	Q. Serv. T.A.	Total Serv.
Universidades (63)	<u>Autarquias:</u> UFBA, UFFS, UNILA, UFPB, UFAL, UNIFAL-MG, UFCG, UFG, UNIFEI, UFJF, UFLA, UFMG, UFPE, UFSC, UFSM, UNIFESP, UFC, UFES, UFOPA, UFPA, UFPR, UFRB, UFRJ, UFRN, UFRGS, UFTM, UFVJM, UFF, UFRA, UFRPE, UFRRJ, UFRSA, UNILAB, UTFPR, UFCA, UNIFESSPA, UFOB, UFSB. <u>Fundações:</u> UnB, UFAM, UFGD, UFCSPA, UFMT, UFMS, UFOP, UFPel, UNIR, UFRR, UFSCar, UFSJ, UFS, UFV, UFABC, UFAC, UNIFAP, UFMA, UNIPAMPA, UFPI, FURG, UFT, UNIVASF, UNIRIO, UFU.	86.868	103.148	190.016
Institutos Federais (38)	<u>Autarquias:</u> IFNMG, IFSudesteMG, IFBaiano, IFC, IFBA, IFPB, IFAL, IFB, IFG, IFMT, IFMS, IFMG, IFPE, IFRO, IFRR, IFSC, IFSP, IFS, IFAC, IFAP, IFAM, IFCE, IFES, IFMA, IFPA, IFPR, IFPI, IFRJ, IFRN, IFRS, IFSertãoPE, IFSuldeMinas, IFTO, IFTM, IFFar, IFF, IFGoiano, IFSul.	36.109	32.217	68.326
Demais instituições (5)	<u>Autarquias:</u> CEFET-MG, CEFET-RJ, Colégio Pedro II. <u>Órgãos singulares vinculados ao Ministério da Educação:</u> Instituto Benjamin Constant, Instituto Nacional de Educação de Surdos.	3.283	2.628	5.911
Totais:		126.260	137.993	264.253

Fonte: Elaborado a partir de dados do Portal da Transparência (BRASIL, 2018) e Decreto n. 9.005/17 (BRASIL, 2017).

Vale ressaltar que, além servidores lotados nas instituições federais de ensino, o Ministério da Educação conta com, aproximadamente, mais 2.044 servidores estatutários (BRASIL, 2018), os quais estão lotados no próprio ministério (ex.: Secretaria de Educação Superior), em autarquias (ex.: Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) e em fundações (ex.: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). Nessas organizações, os servidores públicos vinculados atuam em atividades técnicas e administrativas específicas e estão submetidos a planos de carreira alheios aos abordados pela presente pesquisa.

Sendo assim, tendo em vista o levantamento da população – aproximadamente 264.253 servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino – optou-se pela determinação prévia do tamanho mínimo da amostra. Considerando um erro amostral de 5%, com 95% de confiança, seria necessária uma amostra equivalente a 384 indivíduos respondentes.

Todavia, considerando que este estudo fez uso de Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) em suas análises, o tamanho amostral buscou também atender às recomendações de Hair *et al.* (2009) e Landis, Beal e Tesluk (2000).

Hair *et al.* (2009) apontam cinco considerações que podem afetar o tamanho mínimo exigido de observações: distribuição multivariada, técnica de estimação, complexidade do modelo, quantidade de dados perdidos e variância média de erro de indicadores. Em MEE, amostras na faixa de 100-150 observações podem ser suficientes quando o modelo abranger até cinco construtos, cada um com mais de três itens (variáveis observadas) e com comunalidades elevadas (0,6 ou mais). Por outro lado, amostras superiores a 500 observações podem ser necessárias quando o modelo apresentar seis ou mais fatores, sendo alguns deles formados por menos de três itens e com múltiplas comunalidades baixas (HAIR *et al.*, 2009).

De acordo com Landis, Beal e Tesluk (2000), quando utilizada a MEE, o tamanho amostral deve atender a uma proporção mínima de 5 respondentes para cada parâmetro estimado (5:1), sendo mais adequada uma proporção de 10 respondentes por parâmetro (10:1). Tendo em vista que foram estimados 114 parâmetros no modelo de pesquisa, seriam necessárias, no mínimo, 570 observações (5 por parâmetro estimado).

Considerando que o presente estudo contou com o retorno de 815 questionários válidos, foram atendidos os pressupostos recomendados por Hair *et al.* (2009) e Landis, Beal e Tesluk (2000), superando o tamanho amostral mínimo.

Quanto à técnica amostral, ou seja, como cada elemento da população é encontrado, foi utilizada a não probabilística por conveniência. Esse processo consiste na seleção de elementos pertencentes à população-alvo que estejam disponíveis para participar do estudo e que possam oferecer as informações necessárias à consecução de seus objetivos. Além disso, este tipo de amostragem possibilita o levantamento de um grande número de questionários de forma ágil e com baixo custo (HAIR *et al.*, 2005).

### 3.5 ASPECTOS ÉTICOS

Previamente, ressalta-se que o projeto desta pesquisa foi registrado no Gabinete de Projetos (GAP), do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), sob o protocolo n. 048791.

Quanto aos aspectos éticos, a consecução desta pesquisa seguiu as recomendações constantes na Resolução n. 510/16, emitida pelo Conselho Nacional de Saúde (2016), além de orientações repassadas pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Uma vez que o questionário da presente pesquisa foi construído em plataforma *online* (*Google Forms*), o processo de comunicação do consentimento livre e esclarecido foi realizado na tela inicial, devendo o participante concordar com seus termos para prosseguir na pesquisa. Nessa ocasião, o pesquisado foi informado sobre os objetivos, procedimentos e benefícios da pesquisa, a possibilidade de desistência, a manutenção do sigilo e da privacidade, os possíveis riscos e danos envolvidos e os contatos para obter assistência do pesquisador.

Quanto ao sigilo e privacidade, não houve identificação do participante, pois não foi solicitado *login* na conta *Google* ou informação do *e-mail* para participação. Também não houve identificação da organização em que o servidor atua, motivo pelo qual ficou dispensada a apresentação de autorização institucional.

Quanto aos riscos ou danos envolvidos, esses foram considerados mínimos e relacionados ao preenchimento cotidiano de questionários *online*, tais como: tomar o tempo do indivíduo, provocar cansaço, gerar desconforto, causar um sentimento de insegurança quanto à opção de resposta que melhor reflete sua opinião diante de afirmativas relacionadas a motivações, percepções e comportamentos, além de outros riscos ou danos não previsíveis.

A confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos neste trabalho e a garantia de utilização dos mesmos única e exclusivamente para execução da pesquisa foi assegurada mediante o Termo de Confidencialidade (Apêndice C). Por sua vez, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice D), além de constar no preâmbulo do questionário, foi disponibilizado ao participante em formato digitalizado (extensão *.pdf*) por meio de um *link* para *download*.

Salienta-se que o registro desta pesquisa junto ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) foi formalizado para atender a possíveis demandas de instituições cujos servidores foram participantes ou de periódicos aos quais os trabalhos decorrentes da pesquisa serão publicados. Submetida na

Plataforma Brasil sob o protocolo CAAE nº 99179418.7.0000.5346, a pesquisa foi aprovada pelo CEP/UFMS em 11 de outubro de 2018, mediante deliberação constante no parecer nº 2.958.768.

### 3.6 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Uma vez operacionalizado na plataforma *Google Forms*, o instrumento de coleta de dados foi disponibilizado a servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino por meio *online*. Dessa forma, foi possível coletar dados em grande número, com agilidade e sem a ocorrência de dados faltantes ou perdidos.

De acordo com McDaniel e Gates (2005), conduzir uma *survey* por meio *online* possui vantagens tais como desdobramento rápido, relatórios em tempo real, drástica redução de custos, personalização, altos índices de resposta, capacidade de contatar pessoas difíceis de serem alcançadas e gerenciamento simplificado.

Com o intuito de alcançar potenciais pesquisados em todo o território nacional, foram encaminhados *e-mails* às direções/reitorias das instituições federais de ensino a fim de sensibilizá-las quanto à disponibilização da pesquisa em seus canais de comunicação internos, tais como o envio de *e-mails* aos seus servidores e a divulgação do *link* da pesquisa em suas páginas institucionais. Além disso, foram contatadas entidades sindicais e/ou representativas às quais as carreiras docente e técnico-administrativa estão vinculadas (ANDES, PROIFES, FASUBRA, ATENS, CONIF), de forma a estimular o repasse da pesquisa aos seus filiados.

Em complemento, por meio de consultas aos sites institucionais (informações disponíveis de forma pública), foram coletados *e-mails* de servidores docentes e técnico-administrativos, bem como de setores/unidades de instituições federais de ensino. Elaborou-se, então, um convite para participação na pesquisa, o qual disponibilizava seu *link* e sugeria que a mesma fosse compartilhada entre colegas e unidades de trabalho.

Foram enviados 6.159 *e-mails*, sendo 5 para entidades sindicais e/ou representativas, 105 para direções/reitorias, 559 para setores/unidades das instituições, 2.471 para servidores técnico-administrativos e 3.019 para servidores docentes. Destaca-se que 264 *e-mails* retornaram com problemas de envio, acarretando o envio total válido de 5.895 *e-mails*.

Quanto à coleta dos dados, obteve-se o retorno de 816 questionários. Foi realizada uma análise de possíveis inconsistências de preenchimento por meio do *software SPSS* (identificação de casos de anomalia), sendo excluído um (1) questionário que apresentou discrepância nas respostas. Portanto, a amostra final válida para as análises foi de 815 respondentes.

### 3.7 ESTRATÉGIAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Uma vez coletados os dados, tendo em vista a concretização do primeiro e segundo objetivos específicos da pesquisa, foi individualmente conduzido o processo de validação dos modelos de mensuração relativos aos construtos MSP, *P-O Fit* e CCO no contexto pesquisado. Para tanto, foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) pelo método da máxima verossimilhança, com suporte do *software* estatístico *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)* e de seu complemento *AMOS Graphics (Analysis of Moment Structures)*.

A AFC tem o objetivo de verificar o quão bem a especificação de fatores combina com a realidade (ajuste do modelo), mostrando evidência de validade de construto, ou seja, atestando que o conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente teórico que aqueles itens devem medir. Assim, a AFC permite ao pesquisador testar analiticamente uma teoria conceitualmente fundamentada, explicando como diferentes itens mensurados descrevem importantes medidas psicológicas, sociológicas ou de negócios (HAIR *et al.*, 2009).

Após a especificação dos modelos testados, para avaliar o ajuste dos mesmos, o presente estudo considerou indicadores absolutos ( $\chi^2$ ,  $\chi^2/d.f.$ , RMSR, SRMR, RMSEA e GFI) e incrementais (CFI, NFI e NNFI). Para realização dessas análises, em complemento ao *SPSS*, foi utilizado o *software AMOS*. O Quadro 15 descreve os supracitados indicadores de ajuste.

Quadro 15 – Medidas de ajuste do modelo

(continua)

Indicador		Tipo de indicador	Descrição	Valores de referência neste estudo*
$\chi^2$	Qui-quadrado	Ajuste absoluto	Indica a discrepância entre o modelo proposto pelo pesquisador e o modelo sugerido pelos dados da amostra.	$p > 0,05$ Aceitável $p < 0,05$ , se $(\chi^2/d.f.) \leq 5$
$\chi^2/d.f.$	Qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade	Ajuste absoluto	Como o qui-quadrado é sensível ao tamanho da amostra, sua análise somente faz sentido quando os graus de liberdade são considerados.	$\leq 5$
RMSR ( <i>Root Mean Square Residual</i> )	Raíz do resíduo quadrático médio	Ajuste absoluto	Representa a diferença média entre os resíduos da matriz de covariância implicada no modelo teórico e a matriz de covariância dos dados da amostra.	$\leq 0,05$
SRMR ( <i>Standardized Root Mean Residual</i> )	Raíz padronizada do resíduo médio	Ajuste absoluto	Trata-se de um valor padronizado de RMSR e, assim, é mais útil para comparar ajuste ao longo de modelos.	$\leq 0,08$

Quadro 15 – Medidas de ajuste do modelo

(conclusão)

Indicador		Tipo de indicador	Descrição	Valores de referência neste estudo*
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of approximation</i> )	Erro quadrático médio de aproximação	Ajuste absoluto	Mostra a qualidade de ajuste do modelo à matriz de covariância da amostra, tendo em conta os graus de liberdade.	< 0,08
GFI ( <i>Goodness of Fit Index</i> )	Índice de qualidade do ajuste	Ajuste absoluto	Comparação dos quadrados dos resíduos do modelo proposto versus o modelo sugerido pela amostra	≥ 0,90
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	Índice de ajuste comparativo	Ajuste incremental	Mostra se e em que medida a qualidade do ajustamento do modelo proposto é melhor que a do modelo de base.	≥ 0,90
NFI ( <i>Normed Fit Index</i> )	Índice de ajuste normalizado	Ajuste incremental	Indica a proporção em que o ajuste do modelo proposto é melhor que o ajuste do modelo nulo	≥ 0,90
NNFI ( <i>Non normed Fit Index</i> ) ou Índice de Tucker Lewis (TLI)	Índice de ajuste não normalizado	Ajuste incremental	Mostra se e em que medida a qualidade de ajustamento do modelo proposto é melhor que a da modelo base.	≥ 0,90

\*Os valores de referência podem variar em função da complexidade do modelo e do tamanho da amostra.

Fonte: elaborado a partir de Hair *et al.* (2009), Basto e Pereira (2012), Malhotra, Lopes e Veiga (2014) e Byrne (2016).

Destaca-se que em AFC e MEE, para atestar o ajuste do modelo, espera-se que a estatística  $\chi^2$  seja não significativa ( $p > 0,05$ ), porém, no caso de modelos mais complexos (mais de 12 variáveis) aplicados em grandes amostras (superiores a 250), tal como é o caso da presente pesquisa, há tendência de resultado significativo ( $p < 0,05$ ). Em modelos mais complexos, portanto, torna-se mais adequada a análise da razão entre o valor do  $\chi^2$  e dos graus de liberdade ( $df$ ) para atestar o ajuste do modelo, assim como a observação de outros indicadores de ajuste (BYRNE, 2016; HAIR *et al.*, 2009).

Relativamente à validade de construto foram observadas a validade convergente e a validade discriminante. Para que a validade convergente ocorra, os itens de um construto específico devem convergir ou compartilhar uma elevada proporção de variância em comum. Nesse sentido, Hair *et al.* (2009) indicam a observação das cargas fatoriais, da Variância Média Extraída (VME) e da confiabilidade. O Quadro 16 descreve esses procedimentos e apresenta os índices mínimos sugeridos.

Quadro 16 – Validade convergente de construto

Procedimento	Descrição	Índices
Cargas Fatoriais Padronizadas	O tamanho da carga fatorial é uma consideração importante. No caso de elevada validade convergente, cargas altas sobre um fator indicariam que elas convergem para algum ponto em comum. Todas as cargas fatoriais dos itens devem ser estatisticamente significantes.	Como uma carga significativa poderia ainda ser relativamente fraca, as estimativas de cargas padronizadas devem ser de 0,5 ou mais, e idealmente de 0,7 para cima.
Variância Média Extraída (VME)	Em AFC, o percentual médio de VME em um conjunto de itens de construtos é um indicador resumido de convergência. A VME é calculada como o total de todas as cargas fatoriais padronizadas ao quadrado (correlações múltiplas quadradas) dividido pelo número de itens. Em suma, é a carga fatorial quadrática média que deve ser computada para cada construto latente em um modelo de mensuração.	A VME deve ser maior ou igual a 0,5 para sugerir validade convergente adequada.
Confiabilidade	A confiabilidade também é um indicador de validade convergente. Pode ser considerado o coeficiente alfa (alfa de Cronbach) ou a confiabilidade composta (CC) computada a partir do quadrado da soma de cargas fatoriais. Elevada confiabilidade de construto indica a existência de consistência interna, o que significa que todas as medidas consistentemente representam o mesmo construto latente.	A regra para qualquer estimativa de confiabilidade é que 0,7 ou mais sugere um bom valor. Entre 0,6 e 0,7 pode ser aceitável desde que outros indicadores de validade de construto de um modelo sejam bons.

Fonte: elaborado a partir de Hair *et al.* (2009).

A validade discriminante, por sua vez, consiste no grau em que um construto/fator é verdadeiramente diferente dos demais (HAIR *et al.*, 2009). Avalia, portanto, se o construto é único e capta fenômenos não compreendidos pelos demais construtos contidos no modelo proposto (NASCIMENTO; MACEDO, 2016). Essa validade ocorre quando o valor da raiz quadrada da VME de cada construto/fator é maior do que o valor de sua correlação com qualquer outro construto/fator constante no modelo (MALHOTRA, 2011).

Uma vez especificado em contexto diferenciado, é possível que um modelo de mensuração não obtenha ajuste e validade na sua concepção inicial. Nesse sentido, quando necessária a modificação do modelo de mensuração (aprimoramento), este estudo considerou a análise das estimativas de caminhos, dos índices de modificação (*Modification Indices* – M.I.) e dos resíduos padronizados como complemento.

As estimativas de caminhos refletem a conexão entre variáveis indicadoras e construtos. De acordo com Hair *et al.* (2009), uma boa forma de analisá-las é considerar as cargas padronizadas, as quais devem ser significativas e superiores a  $|0,5|$ . Assim, no processo de modificação do modelo, cargas baixas e/ou não significativas foram candidatas à eliminação.

Os índices de modificação (M. I.) refletem uma aproximação de quanto o qui-quadrado poderia diminuir se fosse incorporada alguma relação (caminho) entre variáveis, não estabelecida a priori. Segundo Hair *et al.* (2009), o ajuste do modelo pode ser melhorado liberando-se o parâmetro de covariância de erro entre variáveis observadas. Porém, vale ressaltar que a liberação de parâmetros, ou seja, a inclusão de covariâncias entre os erros das variáveis observadas, pode apenas melhorar o ajuste do modelo, em detrimento da validade de construto.

Quanto aos resíduos padronizados, os mesmos foram computados para cada variável na matriz de covariância observada no modelo inicial. De acordo com Hair *et al.* (2009), resíduos padronizados com valor absoluto excedendo  $|4,0|$  podem indicar problemas com o item mensurado, motivo pelo qual poderá ser descartado do modelo até que se obtenha validade de construto. Ressalta-se também que a análise dos resíduos padronizados oferece subsídios à interpretação da dimensionalidade dos construtos analisados (HAIR *et al.*, 2009).

Relativamente ao terceiro objetivo específico do estudo, destinado a analisar a MSP entre os pesquisados, bem como suas perspectivas quanto ao *P-O Fit* e ao CCO, foram realizadas análises descritivas dos dados coletados, contemplando cálculos de frequência, média e desvio padrão, também com suporte do *software* estatístico SPSS.

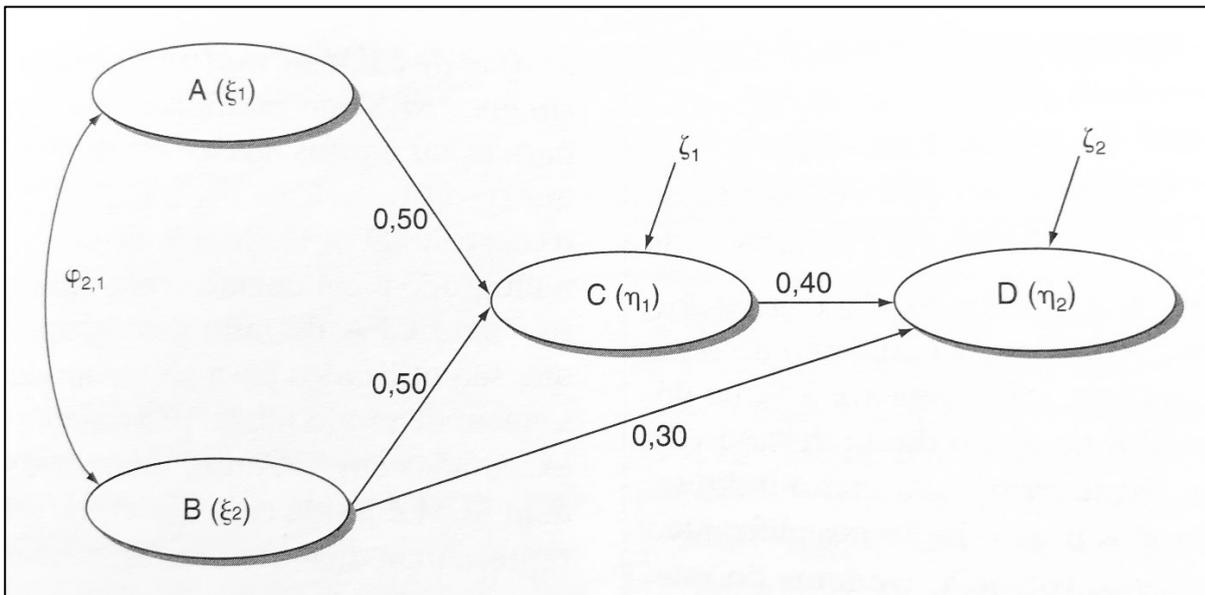
Quanto ao quarto, quinto e sexto objetivos específicos, voltados a explorar o processo interativo entre os construtos pesquisados, foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), a qual contempla modelos estatísticos que buscam explicar as relações entre múltiplas variáveis. Dedicar-se, por meio de uma série de equações, a examinar a estrutura de inter-relações, semelhante a uma série de equações de regressão múltipla. Em suma, essas equações descrevem as relações entre construtos (variáveis dependentes e independentes) envolvidos na análise (HAIR *et al.*, 2009).

Ressalta-se que os modelos estruturais diferem de modelos de mensuração no sentido de que a ênfase passa da relação entre construtos latentes e variáveis medidas para a natureza e magnitude das relações entre construtos. Assim, a construção teórica é testada pelo exame do efeito de construtos exógenos (preditores) sobre construtos endógenos (resultados), representado por setas com coeficientes de regressão (HAIR *et al.*, 2009).

Quanto ao ajuste, os modelos estruturais propostos neste estudo foram avaliados sob os mesmos critérios utilizados para a validação dos modelos de mensuração (Quadro 15). Além disso, foram observados os critérios de validade de construto (Quadro 16) e de aprimoramento de modelos (estimativas de caminhos, índices de modificação e resíduos padronizados).

A Figura 08 ilustra um modelo de MEE com relações diretas e indiretas entre os construtos analisados, situação similar à investigada neste estudo. Uma vez realizada a especificação final do modelo, foram interpretados os coeficientes das regressões e suas significâncias estatísticas para indicar a força das relações causais entre os construtos, permitindo a confirmação ou a rejeição das hipóteses da pesquisa.

Figura 08 – Modelo de MEE com efeitos diretos e indiretos



Fonte: Hair *et al.* (2009)

De acordo com Hair *et al.* (2009), conforme é possível visualizar na Figura 08, o construto B, além de um efeito direto (0,30) sobre o construto D, possui um efeito indireto por meio do construto C. O tamanho deste efeito indireto pode ser calculado multiplicando-se 0,50, a relação estimada de B a C, por 0,40, a relação estimada de C a D, resultando no valor de 0,20 para o efeito indireto entre B e D. Somando-se os efeitos diretos e indiretos de B sobre D, obtém-se o valor de 0,50 (0,30 + 0,20).

Além disso, para apurar o possível efeito indireto do *P-O Fit* na relação entre a MSP e o CCO foi incorporado o conceito de mediação. Uma variável (ou construto) pode ser considerada mediadora no momento em que influencia a relação entre a variável independente e a variável dependente, de modo que sua inserção na equação estrutural neutraliza, ou mesmo reduz, a força do impacto da variável independente sobre a dependente (VIEIRA, 2009).

Existem alguns procedimentos utilizados para avaliar o efeito mediado. Entre eles, destaca-se a análise passo a passo dos caminhos (BARON; KENNY, 1986), a qual apresenta quatro condições necessárias para atestar que uma variável (ou construto) é mediadora em uma relação estrutural:

- a) A variável independente (*VI*) afeta significativamente a variável mediadora (*Med*);
- b) A *VI* afeta significativamente a variável dependente (*VD*) na falta da variável *Med*;
- c) A variável *Med* tem efeito significativo único sobre a *VD*;
- d) O efeito da *VI* sobre a *VD* enfraquece no momento da adição da variável *Med*.

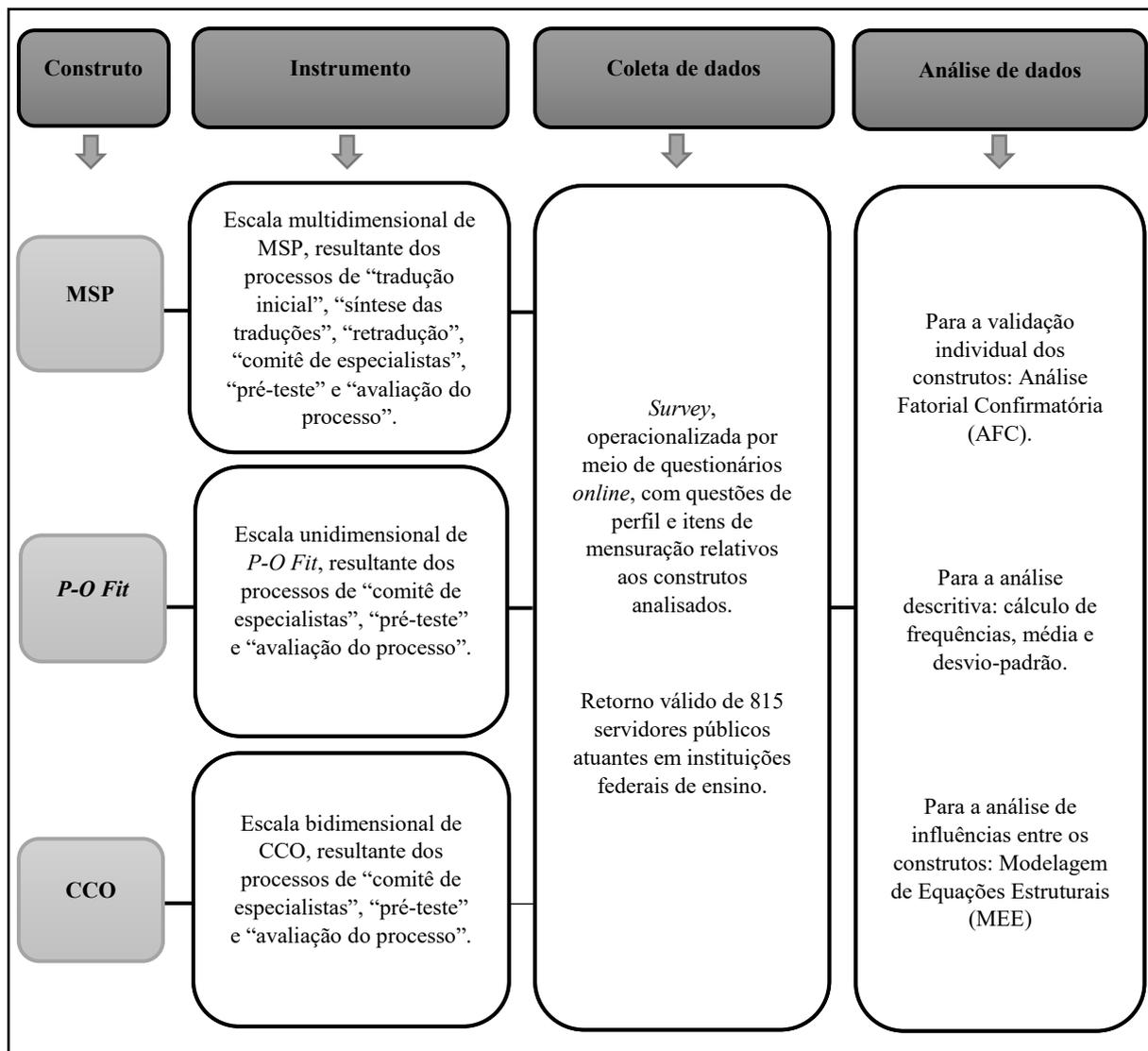
Conforme Hair *et al.* (2009), quando o efeito da *VI* sobre a *VD* enfraquece no momento da adição da variável *Med*, mas se mantém significativo, a mediação é chamada de parcial. Por outro lado, quando o efeito da *VI* sobre a *VD* deixa de ser significativo após a adição da variável *Med*, a mediação é chamada de completa.

Complementarmente, foram analisados os coeficientes de determinação ( $R^2$ ) para as variáveis dependentes do modelo (construtos endógenos *P-O Fit* e *CCO*), a fim de identificar a proporção de variância explicada pela variável independente (construto exógeno *MSP*). De acordo com Hair *et al.* (2009), quanto maior o valor de  $R^2$  (no intervalo de 0 a 1), melhor a predição da variável dependente. Conforme descrito por Cohen (1988), para a área de ciências sociais e comportamentais, o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) representa a magnitude do efeito da variável independente conforme os intervalos: 2% ( $\geq 0,02$ ) = efeito pequeno, 13% ( $\geq 0,13$ ) = efeito médio e 26% ( $\geq 0,26$ ) = efeito grande.

### 3.8 SÍNTESE DA METODOLOGIA

Esta subseção tem por intuito apresentar uma síntese dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, considerando a operacionalização das escalas de mensuração relativas aos construtos abordados, bem como as técnicas de coleta e análise dos dados. A Figura 09 ilustra essa síntese.

Figura 09 – Síntese da metodologia da pesquisa



Fonte: elaborada pelo autor.

A próxima seção, por meio da consecução dos procedimentos metodológicos dispostos na Figura 09, apresenta a análise e discussão dos resultados encontrados.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa, abarcando a exposição dos processos de tradução, adaptação e validação das escalas de mensuração relativas aos construtos MSP, *P-O Fit* e CCO. Além disso, são apresentadas as análises referentes às interações entre esses construtos no contexto pesquisado, de forma a testar as hipóteses oferecidas pelo *framework* proposto.

### 4.1 TRADUÇÃO E ADAPTAÇÃO DA ESCALA REVISADA DE MOTIVAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO

Primeiramente, conforme as recomendações de Beaton *et al.* (2000), o instrumento para mensuração da MSP (KIM, 2017) teve seus 29 itens traduzidos do inglês para o português por dois tradutores profissionais (T1 e T2) fluentes na língua inglesa e nativos à língua portuguesa, independentemente um do outro. Salienta-se que os tradutores realizaram alguns comentários sobre a tradução realizada, destacando frases desafiadoras ou pontos que pudessem causar incertezas.

Na sequência, foram realizadas comparações entre as traduções realizadas, em atendimento à etapa de síntese das traduções, recomendada por Beaton *et al.* (2000). Além disso, o autor deste estudo realizou consultas à versão original (VO) do instrumento e utilizou-se do conhecimento agregado sobre o tema a ser mensurado para estabelecer uma primeira versão dos itens do instrumento em português, denominada V1. O Quadro 17 apresenta a redação da versão original, em inglês, e a primeira versão em português.

Quadro 17 – Versão original e primeira versão em português do instrumento de MSP

(continua)

Versão original (VO)	Primeira versão em Português (V1)
<i>Attraction to public service - Atração para o Serviço Público</i>	
1. I like to discuss topics regarding government policies with others.	1. Eu gosto de discutir assuntos relacionados a políticas governamentais com os outros.
2. I like to participate in activities solving social problems.	2. Eu gosto de participar de atividades relacionadas à resolução de problemas sociais.
3. I try to reflect my personal views onto policy issues.	3. Eu tento refletir minhas opiniões pessoais sobre questões relacionadas a políticas públicas.
4. I want to contribute to the societal development.	4. Eu quero contribuir para o desenvolvimento social.
5. I want to contribute to realizing the constitutional principles in society.	5. Eu quero contribuir para a realização dos princípios constitucionais na sociedade.
6. For me it is of major concern to protect the democratic governance system.	6. Para mim, é de grande preocupação proteger o sistema de governança democrática.

Quadro 17 – Versão original e primeira versão em português do instrumento de MSP  
(conclusão)

Versão original (VO)	Primeira versão em Português (V1)
<i>Attraction to public service - Atração para o Serviço Público</i>	
7. Serving my country helps me realize myself.	7. Servir meu país me ajuda a me auto realizar.
8. I want to work to make my country better.	8. Eu quero trabalhar para tornar meu país melhor.
<i>Commitment to public values - Comprometimento com os Valores Públicos</i>	
9. Equal opportunities for all citizens should be guaranteed.	9. A igualdade de oportunidades para todos os cidadãos deveria ser garantida.
10. Decisions regarding public policies should be democratic even if they take time and efforts.	10. As decisões relativas às políticas públicas deveriam ser democráticas, mesmo que demandem tempo e esforços.
11. The dignity and well-being of all people should be the most important concerns in our society.	11. A dignidade e o bem-estar de todas as pessoas deveriam ser as preocupações mais importantes em nossa sociedade.
12. The interests of future generations should be taken into account when making public policies.	12. Os interesses das futuras gerações deveriam ser levados em conta ao se fazer políticas públicas.
13. To act ethically is essential for public servants.	13. Agir eticamente é essencial para os servidores públicos.
14. Public servants must always be aware of the legitimacy of their activities.	14. Os servidores públicos devem estar sempre conscientes da legitimidade de suas atividades.
15. I personally support the protection of individual liberties and rights.	15. Pessoalmente, eu apoio a proteção das liberdades e direitos individuais.
16. We have to make every effort to pursue democracy.	16. Temos que fazer todos os esforços para exercer a democracia.
<i>Compassion - Compaixão</i>	
17. It is difficult for me to contain my feelings when I see people in distress.	17. É difícil para mim conter meus sentimentos quando vejo pessoas sofrendo.
18. I feel sympathetic to the plight of the underprivileged.	18. Eu me solidarizo com a condição dos menos privilegiados.
19. I empathize with other people who face difficulties.	19. Eu tenho empatia com outras pessoas que enfrentam dificuldades.
20. I get very upset when I see other people being treated unfairly.	20. Eu fico muito chateado (a) quando vejo outras pessoas sendo tratadas de forma injusta.
21. Considering the welfare of others is very important.	21. Considerar o bem-estar dos outros é muito importante.
22. I care much about other people.	22. Eu me importo muito com as outras pessoas.
<i>Self-sacrifice - Auto Sacrifício</i>	
23. I am prepared to make sacrifices for the public good of society.	23. Estou preparado (a) para fazer sacrifícios pelo bem público da sociedade.
24. I believe in putting civic duty before self.	24. Eu acredito em colocar o dever cívico antes de si mesmo.
25. I am willing to risk personal loss to help society.	25. Estou disposto (a) ao risco de perda pessoal para ajudar a sociedade.
26. I think that people should give back to society more than get from it.	26. Eu acho que as pessoas deveriam devolver à sociedade mais do que recebem dela.
27. I would agree to a good plan to make a better life for the poor, even if it costs me money.	27. Eu concordaria com um bom plano para melhorar a vida dos mais pobres, mesmo que isso me custasse dinheiro.
28. Serving others would give me a good feeling, even if it makes me a loss.	28. Servir aos outros me daria uma sensação boa, ainda que isso me causasse alguma perda.
29. Making a better society means more to me than personal achievements.	29. Construir uma sociedade melhor significa mais para mim do que conquistas pessoais.

Fonte: elaborado pelo autor

Sobre a elaboração da primeira versão em português (V1), constante no Quadro 17, são apontadas observações referentes aos itens nº 3, 18, 19 e 27, as quais são apresentadas na sequência.

Relativamente ao item nº 3, conforme o tradutor T2, a expressão “políticas” se refere a ações e medidas e não à política como ciência de governança. Por isso, optou-se pelo acréscimo da expressão “públicas”, sugestão também sinalizada por T1 e coerente com as concepções teóricas da MSP (PERRY, 1996).

Quanto ao item nº 18, a tradução “Eu me solidarizo” corresponde ao sentido de ter compaixão, piedade, compreender a situação do outro (T1). No item nº 19, a expressão “*I empathize with*” foi traduzida como “Eu tenho empatia com”, pois há divergências sobre o uso do verbo empatizar na língua portuguesa no Brasil (RODRIGUES, 2015). Esse item, portanto, busca mensurar a capacidade do indivíduo de se colocar no lugar de alguém que passa por dificuldades. Relativamente ao item nº 27, a tradução literal de “*the poor*” poderia apresentar conotação pejorativa no português. Sendo assim, a expressão foi modificada para considerar pessoas “mais pobres”, ou seja, pessoas em situação de pobreza (T1).

Posteriormente ao processo de síntese das traduções, uma vez estabelecida a primeira versão em português do instrumento, realizou-se o processo de retradução dos itens ao inglês. Seguindo as sugestões de Beaton *et al.* (2000), tal processo foi realizado por tradutor bilíngue (inglês-português) cuja língua nativa é a de origem do instrumento de coleta de dados (inglês). O mesmo é natural e residente nos Estados Unidos e possui 15 anos de estudo e experiência no Brasil. O Quadro 18 compara a versão original e a retradução realizada a partir da primeira versão em português do instrumento.

Quadro 18 – Comparação entre a versão original e a retradução

(continua)

Versão Original (VO)	Retradução (R)	
1. I like to discuss topics regarding government policies with others.	1. I like to discuss topics <u>relating</u> to government policies with others.	≅
2. I like to participate in activities solving social problems.	2. I like to participate in activities <u>related to</u> solving social problems.	≅
3. I try to reflect my personal views onto policy issues.	3. I try to <u>express</u> my personal <u>opinions on issues regarding public policy</u> .	≅
4. I want to contribute to the societal development.	4. I want to contribute to <u>social</u> development.	≅
5. I want to contribute to realizing the constitutional principles in society.	5. I want to contribute <u>to the realization of</u> constitutional principles in society.	≅
6. For me it is of major concern to protect the democratic governance system.	6. For me, protecting the system of democratic governance is of <u>great</u> concern.	≅
7. Serving my country helps me realize myself.	7. Serving my country helps me <u>to achieve personal fulfillment</u> .	≅

Quadro 18 – Comparação entre a versão original e a retradução

(conclusão)

Versão Original (VO)	Retradução (R)	
8. I want to work to make my country better.	8. I want to work to make my country better.	=
9. Equal opportunities for all citizens should be guaranteed.	9. Equal opportunity for all citizens should be guaranteed.	=
10. Decisions regarding public policies should be democratic even if they take time and efforts.	10. <u>Public policy decisions</u> should be democratic, even if they <u>require</u> time and effort.	≅
11. The dignity and well-being of all people should be the most important concerns in our society.	11. The dignity and well-being of all people should be the most important concerns in our society.	=
12. The interests of future generations should be taken into account when making public policies.	12. The interests of future generations should be taken into account when making <u>public policy</u> .	≅
13. To act ethically is essential for public servants.	13. <u>Acting</u> ethically is essential for public servants.	≅
14. Public servants must always be aware of the legitimacy of their activities.	14. Public servants must always be aware of the legitimacy of their activities.	=
15. I personally support the protection of individual liberties and rights.	15. Personally, I support the protection of individual <u>freedoms</u> and rights.	≅
16. We have to make every effort to pursue democracy.	16. We have to make every effort <u>to put democracy into practice</u> .	≅
17. It is difficult for me to contain my feelings when I see people in distress.	17. It is difficult for me to contain my feelings when I see people <u>suffering</u> .	≅
18. I feel sympathetic to the plight of the underprivileged.	18. I sympathize with the condition of the <u>less privileged</u> .	≅
19. I empathize with other people who face difficulties.	19. I empathize with others who face difficulties.	=
20. I get very upset when I see other people being treated unfairly.	20. I get very upset when I see other people being treated unfairly.	=
21. Considering the welfare of others is very important.	21. Considering the <u>well-being</u> of others is very important.	≅
22. I care much about other people.	22. I care <u>a lot</u> about other people.	≅
23. I am prepared to make sacrifices for the public good of society.	23. I am prepared to make sacrifices for the public good of society.	=
24. I believe in putting civic duty before self.	24. I believe in putting civic duty before <u>oneself</u> .	≅
25. I am willing to risk personal loss to help society.	25. I am willing to risk personal loss to help society.	=
26. I think that people should give back to society more than get from it.	26. I <u>believe</u> people should give back to society more than <u>they receive</u> from it.	≅
27. I would agree to a good plan to make a better life for the poor, even if it costs me money.	27. I would agree to a good plan for improving <u>the lives of the poorest</u> , even if it <u>cost</u> me money.	≅
28. Serving others would give me a good feeling, even if it makes me a loss.	28. Serving others would give me a good feeling, even if <u>it caused me some</u> loss.	≅
29. Making a better society means more to me than personal achievements.	29. <u>Building</u> a better society means more to me than personal <u>accomplishments</u> .	≅

Fonte: elaborado pelo autor

Realizados os processos de tradução, elaboração da primeira versão em português e retradução do instrumento de coleta de dados referente à MSP, adotou-se a recomendação de formar um comitê de especialistas (BEATON *et al.*, 2000) com o intuito de analisar todas as versões do questionário (versão original, primeira versão em português e retradução) e

desenvolver aquela que será a versão pré-final. O papel do comitê, portanto, foi revisar o conteúdo dos itens e chegar a um consenso sobre qualquer discrepância.

Além do pesquisador, quatro profissionais concernentes à área foram convidados a participar do comitê. A primeira integrante é psicóloga, mestre em administração, doutoranda em administração e atua profissionalmente na área de psicologia das organizações. A segunda integrante é professora do magistério superior (servidora pública) em uma universidade federal, doutoranda em administração e possui formação acadêmica em administração e letras-ingles. O terceiro integrante ocupa o cargo de administrador (servidor público), é mestre em gestão de organizações públicas e atua na unidade de gestão de pessoas de uma universidade federal há mais de 30 anos, sendo que ocupou o cargo de pró-reitor de gestão de pessoas por alguns períodos. A quarta integrante, por sua vez, ocupa o cargo de administradora (servidora pública), é mestre em gestão de organizações públicas e atua na unidade de gestão de pessoas de uma universidade federal, possuindo contato frequente com indivíduos da população-alvo desta pesquisa (docentes e técnico-administrativos).

Os integrantes do comitê, juntamente com o pesquisador, fizeram análises sobre as equivalências semântica, idiomática, experiencial e conceitual dos itens, chegando à versão pré-final da pesquisa. Em relação à primeira versão em português, foram alteradas as redações dos itens nº 1, 3, 4, 7, 15 e 23. O Quadro 19 apresenta a versão pré-final consolidada pelo comitê, com comentários nos itens modificados em relação à primeira versão.

Quadro 19 – Versão pré-final (V2)

(continua)

<b>Segunda versão em Português (V2 - pré-final)</b>	<b>Obs.</b>
1. Eu gosto de discutir assuntos relacionados a políticas governamentais.	≠V1
2. Eu gosto de participar de atividades relacionadas à resolução de problemas sociais.	=V1
3. Eu tento expressar minhas opiniões pessoais sobre questões relacionadas a políticas públicas.	≠V1
4. Eu quero contribuir para o desenvolvimento da sociedade.	≠V1
5. Eu quero contribuir para a realização dos princípios constitucionais na sociedade.	=V1
6. Para mim, é de grande preocupação proteger o sistema de governança democrática.	=V1
7. Servir meu país contribui para minha autorrealização.	≠V1
8. Eu quero trabalhar para tornar meu país melhor.	=V1
9. A igualdade de oportunidades para todos os cidadãos deveria ser garantida.	=V1
10. As decisões relativas às políticas públicas deveriam ser democráticas, mesmo que demandem tempo e esforços.	=V1
11. A dignidade e o bem-estar de todas as pessoas deveriam ser as preocupações mais importantes em nossa sociedade.	=V1
12. Os interesses das futuras gerações deveriam ser levados em conta ao se fazer políticas públicas.	=V1
13. Agir eticamente é essencial para os servidores públicos.	=V1
14. Os servidores públicos devem estar sempre conscientes da legitimidade de suas atividades.	=V1
15. Eu apoio a proteção dos direitos e liberdades individuais.	≠V1
16. Temos que fazer todos os esforços para exercer a democracia.	=V1

Quadro 19 – Versão pré-final (V2)

(conclusão)

Segunda versão em Português (V2 - pré-final)	Obs.
17. É difícil para mim conter meus sentimentos quando vejo pessoas sofrendo.	=V1
18. Eu me solidarizo com a condição dos menos privilegiados.	=V1
19. Eu tenho empatia com outras pessoas que enfrentam dificuldades.	=V1
20. Eu fico muito chateado (a) quando vejo outras pessoas sendo tratadas de forma injusta.	=V1
21. Considerar o bem-estar dos outros é muito importante.	=V1
22. Eu me importo muito com as outras pessoas.	=V1
23. Estou preparado (a) para fazer sacrifícios pelo bem da sociedade.	≠V1
24. Eu acredito em colocar o dever cívico antes de si mesmo.	=V1
25. Estou disposto (a) ao risco de perda pessoal para ajudar a sociedade.	=V1
26. Eu acho que as pessoas deveriam devolver à sociedade mais do que recebem dela.	=V1
27. Eu concordaria com um bom plano para melhorar a vida dos mais pobres, mesmo que isso me custasse dinheiro.	=V1
28. Servir aos outros me daria uma sensação boa, ainda que isso me causasse alguma perda.	=V1
29. Construir uma sociedade melhor significa mais para mim do que conquistas pessoais.	=V1
Comentários sobre as alterações	
Item n. 1: Foi excluída e expressão final da frase “com os outros”, por ser considerada desnecessária.	
Item n. 3: A palavra “refletir” foi alterada por “expressar”, substituição suportada pela retradução e por ser considerada mais adequada à ação de manifestar opiniões.	
Item n. 4: Considerou-se a tradução “desenvolvimento da sociedade” para a expressão “ <i>societal development</i> ”, pelo entendimento de que o item se relaciona aos aspectos de estrutura, organização e função da “sociedade”. O uso da terminologia “desenvolvimento social” limita essa abrangência na visão do comitê.	
Item n. 7: Para fins de clareza, alterou-se a redação da expressão “me ajuda a me auto realizar”.	
Item n. 15: Excluída a expressão inicial “Pessoalmente”, por ser considerada desnecessária. Invertida a ordem das palavras “liberdades e direitos” (V1), para fins de correção em relação ao inglês.	
Item n. 23: Excluída a palavra “público” (pelo bem público da sociedade), por ser considerada redundante e formar uma expressão não usual no português.	

Fonte: elaborado pelo autor

Uma vez realizada a etapa de comitê de especialistas, adotou-se a recomendação de realizar um pré-teste do instrumento em sua versão pré-final (V2) junto a integrantes da população-alvo (BEATON *et al.*, 2000). Nessa etapa, o questionário foi estruturado em meio *online* (Apêndice A) e encaminhado a servidores, docentes e técnico-administrativos, de quatro instituições federais de ensino localizadas no estado do Rio Grande do Sul (duas Universidades e dois Institutos Federais). O total de respondentes foi de 38 servidores. A idade dos mesmos variou entre 26 e 65 anos (média de 38 anos) e o tempo médio de trabalho na instituição atual foi de 8 anos.

Diante das afirmativas relativas aos construtos em análise, foi orientado ao respondente que se posicionasse na escala utilizada (de discordo totalmente a concordo totalmente) caso compreendesse seu significado. Adicionalmente, foi oferecida a possibilidade de responder “não entendi” diante das afirmativas, situação que poderia ser esclarecida em caixas de texto disponíveis no questionário.

Relativamente ao construto MSP houve uma compreensão superior a 90% para todas as 29 afirmativas. Porém, os comentários dos respondentes serviram de base para realização de alguns ajustes no questionário. Percebeu-se que alguns respondentes ficaram em dúvida se deveriam analisar as afirmativas de MSP à luz de seu contexto de trabalho ou no dia-a-dia de forma geral.

Visto que a MSP é um traço individual universal que pode transcender o setor público (BREWER; SELDEN, 1998), optou-se por adicionar no cabeçalho correspondente ao construto a frase: “A seguir são listadas afirmativas relacionadas à motivação do serviço público. Posicione-se em relação às mesmas considerando o seu cotidiano de forma geral (não se detenha apenas no seu dia-a-dia de trabalho)”. Além disso, por meio das sugestões dos respondentes, alterou-se o rótulo do ponto “3” da escala, de “Indiferente” para “Nem concordo nem discordo”.

#### 4.2 ADAPTAÇÃO DA ESCALA DE AJUSTE INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO

Para a mensuração do Ajuste Indivíduo-Organização (*P-O Fit*), destaca-se que os itens relativos à congruência entre valores individuais e organizacionais, desenvolvidos por Cable e DeRue (2002), possuem uma tradução do inglês para o português do Brasil, a qual foi realizada por Carvalho (2015) em estudo conduzido junto a trabalhadores com atividade profissional há pelo menos cinco anos. Não obstante, as necessidades de adaptações nos itens foram avaliadas pelo comitê de especialistas, na mesma ocasião de análise do instrumento da MSP.

Sendo assim, foram verificadas as equivalências semânticas, idiomáticas, experienciais e conceituais dos itens de forma a subsidiar as adaptações pertinentes ao contexto de organizações públicas brasileiras.

Conforme apresentado no Quadro 20, o item nº 1 recebeu nova redação com o intuito de aproximar-se da versão original. Tendo em vista que o modelo utilizado para mensurar o *P-O Fit* considera o ajuste por similaridade/semelhança, a redação dos itens nº 2 e 3 foi alterada para atenuar o caráter de exatidão/coincidência que a tradução realizada por Carvalho (2015) apresenta. Assim, o termo “*match*” (item nº 2) foi considerado enquanto a percepção de “combinar” e não de “coincidir”. Igualmente, o item nº 3 oferece uma perspectiva de exatidão entre valores na tradução de Carvalho (2015), motivo pelo qual sua redação foi alterada para mensurar a compatibilidade ou ajuste (*good fit*) entre indivíduo e organização, em consonância com a versão original e com os pressupostos teóricos do *P-O Fit*. Além disso, no item nº 3, a palavra “empresa” foi substituída por “organização” a fim de adequar ao contexto analisado.

Quadro 20 – Adaptação da escala de *P-O Fit*

<b>Versão Original (CABLE; DERUE, 2002)</b>	<b>Versão de Carvalho (2015)</b>	<b>Versão pré-final deste estudo</b>
1. The things that I value in life are very similar to the things that my organization values.	1. Meus valores se assemelham aos valores da organização em que trabalho.	1. O que eu valorizo na vida é muito semelhante ao que minha organização valoriza.
2. My personal values match my organization's values and culture.	2. Meus valores coincidem com os valores e a cultura da minha organização.	2. Meus valores pessoais combinam com a cultura e os valores da minha organização.
3. My organization's values and culture provide a good fit with the things that I value in life.	3. O que eu valorizo é o mesmo que é valorizado na cultura da empresa onde trabalho.	3. A cultura e os valores da minha organização são compatíveis com as coisas que eu valorizo na vida.

Fonte: elaborado pelo autor

Na sequência, assim como no caso da MSP, os itens do *P-O Fit* passaram por um pré-teste com 38 servidores pertencentes à população-alvo da pesquisa (Apêndice A). Houve uma compreensão por parte de todos os respondentes visto que nenhum assinalou a alternativa “Não entendi” diante das afirmativas.

#### 4.3 ADAPTAÇÃO DA ESCALA DE COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Para a mensuração do Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), destaca-se que os itens desenvolvidos por Lee e Allen (2002) possuem traduções e adaptações para o português de Portugal, as quais foram realizadas por Leal (2012) em estudo conduzido no contexto de empresas industriais e de serviços. Não obstante, as necessidades de adaptações de itens ao contexto explorado por este estudo foram avaliadas pelo comitê de especialistas, na mesma ocasião de análise dos instrumentos de MSP e *P-O Fit*. Adicionalmente, foram consultadas duas doutoras em administração cuja temática de pesquisa consiste predominantemente no CCO.

Uma vez que as traduções e adaptações realizadas por Leal (2012) foram conduzidas em contexto diferenciado, foram verificadas as equivalências semânticas, idiomáticas, experienciais e conceituais dos itens de forma a subsidiar as adaptações pertinentes ao contexto de organizações públicas brasileiras.

Conforme apresentado no Quadro 21, alterou-se a redação dos itens para a primeira pessoa, facilitando o posicionamento do pesquisado na escala utilizada. Além disso, algumas adaptações foram necessárias para facilitar o entendimento e para melhor correção em relação

ao português brasileiro. Vale ressaltar também que, no caso do CCO-I, a tradução “outros” foi alterada para deixar claro que se referem a comportamentos direcionados aos “colegas” de trabalho do pesquisado (Exemplo: 2. Dedicar tempo de forma voluntária a ajudar outros que tenham problemas no trabalho => 2. Eu voluntariamente dedico tempo para ajudar colegas que tenham problemas relacionados ao trabalho).

Em relação à mensuração do CCO-I, no item nº 1, julgou-se necessário inserir o exemplo entre parênteses para caracterizar os motivos de ausência, sobretudo, aqueles mais frequentes em organizações tais como as públicas. No item nº 3, alterou-se a tradução “precisam de faltar” para “necessitam se ausentar”, para fins de clareza e correção em relação ao português brasileiro. No item nº 7, a expressão “apoia” poderia ser considerada apenas uma intenção, motivo pelo qual foi alterada para “auxilia”, a fim de melhor caracterizar um comportamento de ajuda em relação ao trabalho dos colegas.

Em relação à mensuração do CCO-O, no item nº 1, alterou-se a palavra “empresa” para “organização” de forma a padronizar o questionário e adequar ao contexto analisado. No item nº 2, a tradução “acompanha” poderia induzir o pesquisado a avaliar se seu desenvolvimento segue o da organização, motivo pelo qual foi considerada a tradução “eu me mantenho informado”, na medida em que o item tem por intuito avaliar se o indivíduo “está a par” dos desenvolvimentos ocorridos na organização. No item nº 7, foi inserida a expressão “no exercício de minhas atividades” entre parênteses para situar o pesquisado em seu contexto de trabalho.

#### Quadro 21 – Adaptação da escala de CCO

(continua)

Versão Original	Versão de Leal (2012)	Versão pré-final deste estudo
CCO-I		
1. Help others who have been absent.	1. Ajuda os que estiveram ausentes.	1. Eu ajudo os colegas que estiveram ausentes (Exemplo: auxilia os colegas que retornam de licenças, férias e demais afastamentos).
2. Willingly give your time to help others who have work-related problems.	2. Dedicar tempo de forma voluntária a ajudar outros que tenham problemas no trabalho.	2. Eu voluntariamente dedico tempo para ajudar colegas que tenham problemas relacionados ao trabalho.
3. Adjust your work schedule to accommodate other employees' requests for time off.	3. Ajusta o seu horário de trabalho para considerar solicitações de colegas que precisam de faltar.	3. Eu ajusto meu horário de trabalho para atender às solicitações de colegas que necessitam se ausentar.
4. Go out of the way to make newer employees feel welcome in the work group.	4. Contribuí para que os novos trabalhadores se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.	4. Eu me esforço para que novos colegas se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.

Quadro 21 – Adaptação da escala de CCO

(conclusão)

Versão Original	Versão de Leal (2012)	Versão pré-final deste estudo
<b>CCO-I</b>		
5. Show genuine concern and courtesy toward coworkers, even under the most trying business or personal situations.	5. Demonstra preocupação genuína e cortesia para com os colegas, mesmo em situações de trabalho ou pessoais difíceis.	5. Eu demonstro preocupação genuína e cortesia aos colegas, mesmo em situações difíceis, sejam elas pessoais ou relacionadas ao trabalho.
6. Give up time to help others who have work or nonwork problems.	6. Tem tempo para ajudar outros que tenham problemas relacionados, ou não, com o trabalho.	6. Eu dedico tempo para ajudar os colegas que tenham problemas relacionados ou não relacionados ao trabalho.
7. Assist others with their duties.	7. Apoia os outros nas suas tarefas.	7. Eu auxilio os colegas nas suas tarefas.
8. Share personal property with others to help their work.	8. Partilha os seus bens com os outros para os ajudar no seu trabalho.	8. Eu compartilho meus bens com os colegas para ajudá-los no seu trabalho.
<b>CCO-O</b>		
1. Attend functions that are not required but that help the organizational image.	1. Desempenha funções que não lhe são exigidas mas que são importantes para a imagem da empresa.	1. Eu desempenho funções que não me são exigidas, mas que são importantes para a imagem da organização em que trabalho.
2. Keep up with developments in the organization.	2. Acompanha os desenvolvimentos da organização.	2. Eu me mantenho informado sobre os desenvolvimentos da organização em que trabalho.
3. Defend the organization when other employees criticize it.	3. Defende a organização quando outros trabalhadores a criticam.	3. Eu defendo a organização quando outros colegas a criticam.
4. Show pride when representing the organization in public.	4. Demonstra orgulho quando representa a organização em público.	4. Eu demonstro orgulho quando represento a organização em público.
5. Offer ideas to improve the functioning of the organization.	5. Dá ideias para melhorar o funcionamento da organização.	5. Eu ofereço ideias para melhorar o funcionamento da organização.
6. Express loyalty toward the organization.	6. Demonstra lealdade para com a organização.	6. Eu demonstro lealdade para com a organização.
7. Take action to protect the organization from potential problems.	7. Toma providências para proteger a organização de possíveis problemas.	7. Eu tomo providências (no exercício de minhas atividades) para proteger a organização de possíveis problemas.
8. Demonstrate concern about the image of the organization.	8. Demonstra preocupação com a imagem da organização.	8. Eu demonstro preocupação com a imagem da organização.

Fonte: elaborado pelo autor

Na sequência, assim como no caso da MSP e do *P-O Fit*, os itens do CCO passaram por um pré-teste com 38 servidores pertencentes à população-alvo da pesquisa (Apêndice A). Diante das afirmativas, houve uma compreensão superior a 90% para todas as 16 afirmativas. Porém, a partir do comentário de um respondente, no item de CCO-I “7. Eu auxilio os colegas nas suas tarefas”, optou-se por especificar o contexto de trabalho, resultando na redação “7. Eu auxilio os colegas nas suas tarefas de trabalho”.

#### 4.4 CONSOLIDAÇÃO DAS ESCALAS DE MENSURAÇÃO UTILIZADAS NA PESQUISA

Uma vez definidas as versões finais dos itens referentes à mensuração da MSP, do *PO-Fit* e do CCO, esta subseção busca compilar as escalas utilizadas na pesquisa como um guia orientador nas análises a serem realizadas na sequência. Para tanto, foram elaborados os Quadros 22, 23 e 24, que exploram, respectivamente, os construtos MSP, *P-O Fit* e CCO.

Quadro 22 – Consolidação da escala de MSP

Dim.	Nº	SPSS	Redação Item
Atração para o Serviço Público (ASP)	1	M01ASP	Eu gosto de discutir assuntos relacionados a políticas governamentais.
	2	M02ASP	Eu gosto de participar de atividades relacionadas à resolução de problemas sociais.
	3	M03ASP	Eu tento expressar minhas opiniões pessoais sobre questões relacionadas a políticas públicas.
	4	M04ASP**	Eu quero contribuir para o desenvolvimento da sociedade.
	5	M05ASP**	Eu quero contribuir para a realização dos princípios constitucionais na sociedade.
	6	M06ASP**	Para mim, é de grande preocupação proteger o sistema de governança democrática.
	7	M07ASP	Servir meu país contribui para minha autorrealização.
	8	M08ASP**	Eu quero trabalhar para tornar meu país melhor.
Comprometimento com os Valores Públicos (CVP)	9*	M09CVP**	A igualdade de oportunidades para todos os cidadãos deveria ser garantida.
	10	M10CVP	As decisões relativas às políticas públicas deveriam ser democráticas, mesmo que demandem tempo e esforços.
	11	M11CVP	A dignidade e o bem-estar de todas as pessoas deveriam ser as preocupações mais importantes em nossa sociedade.
	12*	M12CVP	Os interesses das futuras gerações deveriam ser levados em conta ao se fazer políticas públicas.
	13*	M13CVP	Agir eticamente é essencial para os servidores públicos.
	14	M14CVP**	Os servidores públicos devem estar sempre conscientes da legitimidade de suas atividades.
	15	M15CVP**	Eu apoio a proteção dos direitos e liberdades individuais.
	16	M16CVP**	Temos que fazer todos os esforços para exercer a democracia.
Compaixão (COM)	17	M17COM	É difícil para mim conter meus sentimentos quando vejo pessoas sofrendo.
	18*	M18COM**	Eu me solidarizo com a condição dos menos privilegiados.
	19*	M19COM**	Eu tenho empatia com outras pessoas que enfrentam dificuldades.
	20*	M20COM**	Eu fico muito chateado (a) quando vejo outras pessoas sendo tratadas de forma injusta.
	21*	M21COM**	Considerar o bem-estar dos outros é muito importante.
	22	M22COM	Eu me importo muito com as outras pessoas.
Auto Sacrifício (AS)	23*	M23AS**	Estou preparado (a) para fazer sacrifícios pelo bem da sociedade.
	24*	M24AS**	Eu acredito em colocar o dever cívico antes de si mesmo.
	25*	M25AS**	Estou disposto (a) ao risco de perda pessoal para ajudar a sociedade.
	26	M26AS	Eu acho que as pessoas deveriam devolver à sociedade mais do que recebem dela.
	27*	M27AS**	Eu concordaria com um bom plano para melhorar a vida dos mais pobres, mesmo que isso me custasse dinheiro.
	28	M28AS	Servir aos outros me daria uma sensação boa, ainda que isso me causasse alguma perda.
	29	M29AS	Construir uma sociedade melhor significa mais para mim do que conquistas pessoais.

\* Itens comuns à versão de Kim *et al.* (2013).

\*\* 16 itens relativos à validação de escala reduzida, obtida por Kim (2017), com melhores propriedades psicométricas em relação à utilização de 29 itens.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 23 – Consolidação da escala unidimensional de *PO Fit*

Nº	SPSS	Redação Item
1	POF01	O que eu valorizo na vida é muito semelhante ao que minha organização valoriza.
2	POF02	Meus valores pessoais combinam com a cultura e os valores da minha organização.
3	POF03	A cultura e os valores da minha organização são compatíveis com as coisas que eu valorizo na vida.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 24 – Consolidação da escala de CCO

Dim.	Nº	SPSS	Redação Item
CCO orientado aos indivíduos (CCO-I)	1	CCO01I	Eu ajudo os colegas que estiveram ausentes (Exemplo: auxilia os colegas que retornam de licenças, férias e demais afastamentos).
	2	CCO02I	Eu voluntariamente dedico tempo para ajudar colegas que tenham problemas relacionados ao trabalho.
	3	CCO03I	Eu ajusto meu horário de trabalho para atender às solicitações de colegas que necessitam se ausentar.
	4	CCO04I	Eu me esforço para que novos colegas se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.
	5	CCO05I	Eu demonstro preocupação genuína e cortesia aos colegas, mesmo em situações difíceis, sejam elas pessoais ou relacionadas ao trabalho.
	6	CCO06I	Eu dedico tempo para ajudar os colegas que tenham problemas relacionados ou não relacionados ao trabalho.
	7	CCO07I	Eu auxilio os colegas nas suas tarefas de trabalho.
	8	CCO08I	Eu compartilho meus bens com os colegas para ajudá-los no seu trabalho.
CCO orientado à organização (CCO-O)	9	CCO09O	Eu desempenho funções que não me são exigidas, mas que são importantes para a imagem da organização em que trabalho.
	10	CCO10O	Eu me mantenho informado sobre os desenvolvimentos da organização em que trabalho.
	11	CCO11O	Eu defendo a organização quando outros colegas a criticam.
	12	CCO12O	Eu demonstro orgulho quando represento a organização em público.
	13	CCO13O	Eu ofereço ideias para melhorar o funcionamento da organização.
	14	CCO14O	Eu demonstro lealdade para com a organização.
	15	CCO15O	Eu tomo providências (no exercício de minhas atividades) para proteger a organização de possíveis problemas.
	16	CCO16O	Eu demonstro preocupação com a imagem da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor

Os itens anteriormente apresentados foram dispostos na versão final do instrumento de coleta de dados (Apêndice B). Na sequência, tendo em vista a obtenção dos dados coletados com a aplicação da pesquisa, apresenta-se a análise descritiva do perfil da amostra, bem como são apresentadas as validações e análises descritivas dos construtos.

#### 4.5 ANÁLISE DESCRITIVA DO PERFIL DA AMOSTRA

Considerando o preenchimento de 815 questionários válidos para a realização da pesquisa, primeiramente, foi realizada a análise descritiva do perfil dos respondentes. A Tabela 05 apresenta os resultados.

Tabela 05 - Análise descritiva do perfil da amostra

Variável	Opções	Frequência	%	
Natureza da instituição federal de ensino em que atua	Universidade Federal (Autarquia ou Fundação)	473	58,0	
	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs)	342	42,0	
Região geográfica de lotação	Centro-oeste	147	18,0	
	Nordeste	186	22,8	
	Norte	74	9,1	
	Sul	178	21,8	
	Sudeste	230	28,2	
Categoria funcional	Ocupante de cargo técnico-administrativo (PCCTAE - Lei n. 11.091/2005)	550	67,5	
	Ocupante de cargo docente da Carreira de Magistério Superior (Lei n. 12.772/2012)	131	16,1	
	Ocupante de cargo docente da Carreira de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (Lei n. 12.772/2012)	134	16,4	
Natureza do trabalho	Técnico-administrativa	550	67,5	
	Docente	265	32,5	
Ocupante de função de chefia (FG, FCC, CD)	Não	537	65,9	
	Sim	278	34,1	
Grau de instrução (maior nível completo)	Ensino Médio Completo	15	1,8	
	Ensino Superior Completo	84	10,3	
	Pós-graduação: Especialização Completa	286	35,1	
	Pós-graduação: Mestrado Completo	272	33,4	
	Pós-graduação: Doutorado Completo	158	19,4	
Sexo	Masculino	372	45,6	
	Feminino	441	54,1	
	Preferiu não responder	2	0,2	
Váriável	Mínimo	Máximo	Média	Desvio P.
Tempo de trabalho no serviço público (em anos)	0	40	8,4	7,792
Idade (em anos)	20	67	38,6	9,143

Fonte: dados da pesquisa

Conforme se visualiza na Tabela 05, 58% dos respondentes atuam em universidades federais, enquanto que 42% atuam em institutos federais. Em relação à lotação, 18% atuam na região Centro-oeste, 22,8% na região Nordeste, 9,1% na região Norte, 21,8% na região Sul e 28,2% na região Sudeste.

Relativamente à categoria funcional, 67,5% dos respondentes são ocupantes de cargos técnico-administrativos pertencentes à carreira denominada PCCTAE (Lei n. 11.091/05), 16,1% ocupam cargo docente da Carreira de Magistério Superior (Lei n. 12.772/2012) e 16,4% ocupam cargo docente da Carreira de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (Lei n. 12.772/2012). Sendo assim, 67,5% dos respondentes possuem atribuições de natureza técnico-administrativa, enquanto que 32,5% desempenham a atividade docente.

Em relação ao desempenho de funções de chefia, cujas formas são o Cargo de Direção (CD), a Função Gratificada (FG) e a Função de Coordenação de Curso (FCC) nas instituições

federais de ensino, 65,9% dos servidores pesquisados não as desempenham, enquanto que 34,1% desempenham alguma das modalidades (não é possível o acúmulo de funções).

Quanto ao maior grau completo de instrução formal dos pesquisados, 1,8% informaram o ensino médio, 10,3% o ensino superior, 35,1% a especialização, 33,4% o mestrado e 19,4% o doutorado. Sendo assim, quase 88% dos respondentes possuem pós-graduação, ocorrência compatível e justificável pela natureza das organizações às quais pertencem.

Em relação ao sexo, identificou-se que 45,6% dos servidores respondentes informaram o masculino, 54,1% o feminino e 0,2% preferiram não responder. Quanto à idade, a mesma variou entre 20 e 67 anos, com uma média de 38,6 anos. Por fim, relativamente ao tempo de trabalho no setor público, o mesmo variou entre 0 e 40 anos completos, sendo a média de 8,4 anos.

#### 4.6 VALIDAÇÃO E ANÁLISE DESCRITIVA DOS CONSTRUTOS

Esta subseção tem por intuito apresentar os processos individuais de validação dos construtos MSP, *P-O Fit* e CCO, bem como suas análises descritivas no contexto pesquisado.

##### 4.6.1 Motivação do Serviço Público

Esta subseção tem por intuito verificar a primeira hipótese de pesquisa (H1): A Motivação do Serviço Público (MSP) de servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino está associada às dimensões Atração para o Serviço Público (ASP), Comprometimento com os Valores Públicos (CVP), Compaixão (COM) e Auto sacrifício (AS).

Kim *et al.* (2013) desenvolveram um modelo de mensuração pelo qual a MSP foi composta por quatro fatores: Atração para o Serviço Público (ASP), Comprometimento com os Valores Públicos (CVP), Compaixão (COM) e Auto Sacrifício (AS), dimensionalidade que foi confirmada em 12 países (Austrália, Bélgica, China, Dinamarca, França, Itália, Coreia, Lituânia, Holanda, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos).

Posteriormente, no contexto coreano, Kim (2017) buscou atingir melhores propriedades psicométricas para a dimensionalidade confirmada por Kim *et al.* (2013). Nesse sentido, o autor fez uma revisão teórica e contextual do modelo de mensuração, obtendo ajuste e validade de construto (convergente e discriminante) para uma composição revisada de 29 itens. Além disso, considerando que escalas com menos itens facilitam a coleta de dados, uma composição de 16

itens, dentre os 29, também foi confirmada por Kim (2017). Na escala reduzida, cada dimensão contou com 4 itens e o ajuste do modelo obteve melhores índices em comparação ao primeiro.

Para tanto, foram realizadas análises fatoriais confirmatórias pelo método da máxima verossimilhança. Relativamente ao ajuste do modelo, ao referenciar Williams, Vandenberg e Edwards (2009), Kim (2017) considerou aceitável os indicadores: CFI (*Comparative Fit Index*) superior a 0,95, RMSEA (*Root Mean Square Error of approximation*) abaixo de 0,08 e SRMR (*Standardized Root Mean Residual*) abaixo de 0,10. Os indicadores estatísticos  $\chi^2$  (Qui-quadrado) e  $\chi^2/d.f.$  (Qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade) não foram considerados válidos para a verificação do ajuste do modelo visto que, segundo Kim (2017), os mesmos podem rejeitar o ajuste no caso de grandes amostras (foram 1.800 respondentes no seu estudo).

A validade de construto, de acordo com Hair *et al.* (2009), reflete o grau em que um conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente teórico que aqueles itens devem medir. O estudo de Kim (2017), para atestar a validade de construto, considerou a análise das validades convergente e discriminante. A validade convergente ocorre quando os itens que são indicadores de um construto compartilham de uma elevada proporção de variância em comum, podendo ser atestada a partir da análise da confiabilidade, das cargas fatoriais padronizadas e da Variância Média Extraída (VME). A validade discriminante, por sua vez, reflete o grau em que um construto é verdadeiramente diferente dos demais, podendo ser atestada a partir da análise da raiz quadrada da VME e das correlações entre construtos/dimensões do modelo (HAIR *et al.*, 2009).

Para atestar a validade convergente, no que tange à confiabilidade, Kim (2017) considerou os índices de *Alfa de Cronbach* e de Confiabilidade Composta (CC), sendo satisfatórios os valores superiores a 0,7 para ambos. Além disso, Kim (2017) considerou os valores significativos das cargas fatoriais padronizadas das variáveis e o índice de Variância Média Extraída (VME) de cada dimensão, o qual deve ser igual ou superior a 0,5. Quanto à validade discriminante, a mesma foi atestada na medida em que a raiz quadrada da VME de cada dimensão mostrou-se maior do que os valores de suas correlações com as demais dimensões do modelo.

No presente estudo, com suporte dos *softwares SPSS e AMOS 18.0*, foram conduzidas análises fatoriais confirmatórias pelo método da máxima verossimilhança. Para a avaliação do ajuste do modelo, optou-se por considerar os indicadores absolutos  $\chi^2$ ,  $\chi^2/d.f.$ , RMSR, SRMR, RMSEA e GFI e os indicadores incrementais CFI, NFI e NNFI, conforme os valores de referência apresentados no Quadro 15, disposto na seção de metodologia. Assim, a verificação do ajuste do modelo, neste trabalho, possui uma análise mais robusta em comparação à realizada

por Kim (2017). No caso da apuração da validade de construto, optou-se por considerar os mesmos indicadores utilizados por Kim (2017).

Resgata-se que, neste trabalho, os 29 itens desenvolvidos por Kim (2017) foram traduzidos e adaptados para o português a fim de analisar a mensuração da MSP no contexto dos servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino no Brasil. Uma vez coletados os dados (815 respondentes), inicialmente, foram avaliados os modelos de 29 e 16 itens no contexto brasileiro, conforme a especificação realizada no contexto coreano. A Tabela 06 apresenta os resultados encontrados quanto ao ajuste do modelo e à validade de construto no presente estudo, em comparação aos resultados obtidos por Kim (2017).

Tabela 06 – Ajuste e validade de construto dos modelos iniciais

Indicadores de ajuste, confiabilidade e validade:	Parâmetros considerados por Kim (2017)	Modelo de 29 itens (KIM, 2017)	Modelo de 16 itens (KIM, 2017)	Parâmetros utilizados no presente estudo	Modelo de 29 itens no presente estudo	Modelo de 16 itens no presente estudo
$\chi^2$	-	$p < 0,05$	$p < 0,05$	$p > 0,05$ ; aceitável $p < 0,05$ se $(\chi^2/d.f.) \leq 5$	$p < 0,05$	$p < 0,05$
$\chi^2/d.f.$	-	7,41	6,08	$\leq 5$	6,89	7,39
SRMR	$< 0,10$	0,0647	0,0535	$\leq 0,08$	0,0695	0,0702
RMSR	-	-	-	$\leq 0,05$	0,044	0,040
RMSEA	$< 0,08$	0,0597	0,0532	$< 0,08$	0,085	0,089
GFI	-	-	-	$\geq 0,90$	0,812	0,898
CFI	$\geq 0,95$	0,9877	0,9921	$\geq 0,90$	0,805	0,884
NFI	-	-	-	$\geq 0,90$	0,780	0,868
NNFI	-	-	-	$\geq 0,90$	0,788	0,861
Alfa de Cronbach	$\geq 0,7$	$> 0,9$ para todas as dimensões	$> 0,8$ para todas as dimensões	$\geq 0,7$	$> 0,8$ para todas as dimensões	$> 0,7$ (ASP, COM e AS); $< 0,7$ (CVP)
Confiabilidade Composta (CC)	$\geq 0,7$	$> 0,9$ para todas as dimensões	$> 0,8$ para todas as dimensões	$\geq 0,7$	$> 0,8$ para todas as dimensões	$> 0,7$ para todas as dimensões
Cargas Fatoriais Padronizadas	-	$> 0,6$ para todos os itens	$> 0,7$ para todos os itens	$\geq 0,5$	$< 0,5$ para dois itens	$< 0,5$ para um item
Variância Média Extraída (VME)	$\geq 0,5$	$> 0,6$ para todas as dimensões	$> 0,6$ para todas as dimensões	$\geq 0,5$	$> 0,5$ (COM e AS); $< 0,5$ (ASP e CVP)	$> 0,5$ (ASP, COM e AS); $< 0,5$ (CVP)
Validade Discriminante	$\sqrt{VME}$ da dimensão $>$ correlação com as demais	Confirmada para todas as dimensões	Confirmada para todas as dimensões	$\sqrt{VME}$ da dimensão $>$ correlação com as demais	Confirmada para todas as dimensões	Confirmada para todas as dimensões

Fonte: elaborada pelo autor

Em AFC e MEE, para atestar o ajuste do modelo, espera-se que a estatística  $\chi^2$  seja não significativa ( $p > 0,05$ ), porém, no caso de modelos mais complexos (mais de 12 variáveis) aplicados em grandes amostras (superiores a 250), tal como é o caso da presente pesquisa, há tendência de resultado significativo ( $p < 0,05$ ). Em modelos mais complexos, portanto, torna-se mais adequada a análise da razão entre o valor do  $\chi^2$  e dos graus de liberdade (*d.f.*) para a atestar o ajuste do modelo, assim como a observação de outros indicadores de ajuste (HAIR *et al.*, 2009).

Conforme se visualiza na Tabela 06, as configurações das dimensões e dos itens, conforme as especificações realizadas no contexto coreano, mostraram-se insatisfatórias no contexto deste estudo, sobretudo, em relação ao ajuste do modelo (indicadores  $\chi^2/d.f.$ , RMSEA, GFI, CFI, NFI, NNFI com valores discrepantes em relação aos parâmetros utilizados) e à validade convergente (presença de cargas fatoriais padronizadas e variâncias médias extraídas com valores inferiores aos parâmetros utilizados). Por outro lado, a validade discriminante foi confirmada para as quatro dimensões.

Nesse sentido, no contexto desta pesquisa, buscou-se o aprimoramento do modelo com ajuste e validade de construto dentro dos parâmetros considerados satisfatórios. Assim, partiu-se da especificação completa de 29 itens para, então, iniciar séries de AFC com o intuito de tornar adequada a mensuração da MSP no contexto brasileiro considerando a teoria e a estrutura de quatro dimensões.

A Tabela 07 apresenta os resultados referentes à composição inicial no contexto da pesquisa. Estão dispostos os valores de média, desvio padrão e carga fatorial padronizada de cada item.

Tabela 07 – Valores de média, desvio padrão e carga fatorial padronizada dos 29 itens de MSP no contexto da pesquisa

(continua)

Dim.	Nº	Item	Média	Desvio	C. F.*
Atração para o Serviço Público (ASP)	1	Eu gosto de discutir assuntos relacionados a políticas governamentais.	3,96	,966	,607
	2	Eu gosto de participar de atividades relacionadas à resolução de problemas sociais.	3,97	,916	,640
	3	Eu tento expressar minhas opiniões pessoais sobre questões relacionadas a políticas públicas.	3,92	,980	,555
	4	Eu quero contribuir para o desenvolvimento da sociedade.	4,60	,579	,762
	5	Eu quero contribuir para a realização dos princípios constitucionais na sociedade.	4,46	,677	,783
	6	Para mim, é de grande preocupação proteger o sistema de governança democrática.	4,49	,756	,650
	7	Servir meu país contribui para minha autorrealização.	4,15	,919	,519
	8	Eu quero trabalhar para tornar meu país melhor.	4,54	,669	,574

Tabela 07 – Valores de média, desvio padrão e carga fatorial padronizada dos 29 itens de MSP no contexto da pesquisa

(conclusão)

Dim.	Nº	Item	Média	Desvio	C. F.*
Comprometimento com os Valores Públicos (CVP)	9	A igualdade de oportunidades para todos os cidadãos deveria ser garantida.	4,71	,659	,698
	10	As decisões relativas às políticas públicas deveriam ser democráticas, mesmo que demandem tempo e esforços.	4,43	,847	,735
	11	A dignidade e o bem-estar de todas as pessoas deveriam ser as preocupações mais importantes em nossa sociedade.	4,59	,712	,702
	12	Os interesses das futuras gerações deveriam ser levados em conta ao se fazer políticas públicas.	4,59	,646	,549
	13	Agir eticamente é essencial para os servidores públicos.	4,92	,314	,280
	14	Os servidores públicos devem estar sempre conscientes da legitimidade de suas atividades.	4,86	,397	,391
	15	Eu apoio a proteção dos direitos e liberdades individuais.	4,69	,581	,522
Compaixão (COM)	16	Temos que fazer todos os esforços para exercer a democracia.	4,65	,663	,710
	17	É difícil para mim conter meus sentimentos quando vejo pessoas sofrendo.	4,02	,881	,642
	18	Eu me solidarizo com a condição dos menos privilegiados.	4,39	,704	,817
	19	Eu tenho empatia com outras pessoas que enfrentam dificuldades.	4,42	,714	,791
	20	Eu fico muito chateado (a) quando vejo outras pessoas sendo tratadas de forma injusta.	4,68	,566	,662
	21	Considerar o bem-estar dos outros é muito importante.	4,54	,614	,749
Auto Sacrifício (AS)	22	Eu me importo muito com as outras pessoas.	4,27	,723	,721
	23	Estou preparado (a) para fazer sacrifícios pelo bem da sociedade.	3,63	,937	,780
	24	Eu acredito em colocar o dever cívico antes de si mesmo.	3,43	1,051	,669
	25	Estou disposto (a) ao risco de perda pessoal para ajudar a sociedade.	3,22	1,069	,786
	26	Eu acho que as pessoas deveriam devolver à sociedade mais do que recebem dela.	3,46	1,031	,600
	27	Eu concordaria com um bom plano para melhorar a vida dos mais pobres, mesmo que isso me custasse dinheiro.	3,71	1,021	,730
	28	Servir aos outros me daria uma sensação boa, ainda que isso me causasse alguma perda.	3,70	,973	,784
	29	Construir uma sociedade melhor significa mais para mim do que conquistas pessoais.	3,68	,949	,673

\*todas as cargas fatoriais padronizadas foram significativas ( $p < 0,001$ ).

Fonte: dados da pesquisa

Por sua vez, as Tabelas 08 e 09 apresentam os resultados referentes ao ajuste do modelo, assim como as análises referentes à validade de construto (convergente e discriminante) do modelo inicial (29 itens).

Observa-se, por meio da Tabela 08, que o modelo inicial apresentou um ajuste insatisfatório em relação aos parâmetros estabelecidos. Por sua vez, a Tabela 09 indica que a validade discriminante foi lograda para as quatro dimensões (raiz quadrada da VME de cada dimensão é maior do que os valores de suas correlações com as demais dimensões do modelo). Por outro lado, ainda que os índices de confiabilidade tenham sido satisfatórios (Alfas e CCs superiores a 0,7), a validade convergente não foi obtida para todas as dimensões da MSP (cargas fatoriais padronizadas e VMEs com valores inferiores a 0,5).

Tabela 08 – Indicadores de ajuste do modelo inicial (MSP)

Indicadores de ajuste	Parâmetros considerados satisfatórios	Modelo inicial de 29 itens
$\chi^2$	$p > 0,05$ ; aceitável $p < 0,05$ se $(\chi^2/d.f.) \leq 5$	2570,4 (d.f.=373); $p < 0,05$
$\chi^2/d.f.$	$\leq 5$	6,89
SRMR	$\leq 0,08$	0,0695
RMSR	$\leq 0,05$	0,044
RMSEA	$< 0,08$	0,085
GFI	$\geq 0,90$	0,812
CFI	$\geq 0,90$	0,805
NFI	$\geq 0,90$	0,780
NNFI	$\geq 0,90$	0,788

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 09 - Análise da validade de construto do modelo inicial (MSP)

	Validade convergente			Correlações e validade discriminante			
	Alfa	CC	VE	ASP	CVP	COM	AS
<b>ASP</b>	0,831	0,85	0,41	(0,640)			
<b>CVP</b>	0,806	0,80	0,35	0,516**	(0,591)		
<b>COM</b>	0,866	0,87	0,54	0,471**	0,573**	(0,734)	
<b>AS</b>	0,880	0,88	0,52	0,448**	0,387**	0,570**	(0,721)

Notas: Alfa = Alfa de Cronbach; CC = Confiabilidade Composta; VME = Variância Média Extraída; Valores entre parênteses na diagonal na matriz de correlação apresentam a raiz quadrada da VME (validade discriminante); \*\* A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: dados da pesquisa

Considerando os índices obtidos, buscou-se o aprimoramento do modelo. Primeiramente, foi realizado o teste de exclusão das variáveis com cargas fatoriais padronizadas (estimativas de caminhos) inferiores a 0,5, conforme recomendado por Hair *et al.* (2009). Nesse sentido, considerando um procedimento por vez, foram realizadas as exclusões das variáveis “(M13CVP) *Agir eticamente é essencial para os servidores públicos*” e “(M14CVP) *Os servidores públicos devem estar sempre conscientes da legitimidade de suas atividades*”, com cargas fatoriais padronizadas de 0,280 e 0,391, respectivamente. Ressalta-se que esses itens refletem condutas inerentes aos dispositivos legais que regem a atuação dos servidores públicos brasileiros (BRASIL, 1988; 1990), ou seja, são consideradas condutas não optativas. Além disso, destaca-se que esses itens obtiveram as maiores médias do modelo (4,92 e 4,86, respectivamente), sinalizando que podem não servir ao propósito de mensurar e distinguir o comprometimento efetivo com os valores públicos o qual, segundo Kim *et al.* (2013), é uma predisposição pessoal.

Na sequência, ao rodar os dados do modelo novamente, identificou-se que a variável “(M15CVP) *Eu apoio a proteção dos direitos e liberdades individuais*” obteve carga fatorial

padronizada inferior a 0,5 (0,495), sendo também realizada sua exclusão do modelo. Essa ocorrência pode ser justificada pela sensibilidade da dimensão CVP ao contexto analisado. De acordo com Kim (2017), a configuração e hierarquia de valores públicos pode diferir entre culturas e países distintos.

Uma vez reespecificado, o modelo passou a contar com 26 variáveis, todas com cargas fatoriais padronizadas superiores a 0,5. Porém, o ajuste do modelo não fora ainda logrado conforme os parâmetros estabelecidos ( $\chi^2/d.f.=6,47$ ; SRMR=0,066; RMSR=0,048; RMSEA=0,082; GFI=0,837; CFI=0,844; NFI=0,821; NNFI= 0,828).

Sendo assim, com intuito de aprimoramento, o modelo passou a ser analisado em função dos resíduos padronizados e das covariâncias entre os erros das variáveis observadas (análise dos índices de modificação – M.I.).

Quanto aos resíduos padronizados, os mesmos foram computados para cada variável na matriz de covariância observada no modelo inicial. De acordo com Hair *et al.* (2009), resíduos padronizados com valor absoluto excedendo  $|4,0|$  podem indicar problemas com o item mensurado, motivo pelo qual poderá ser descartado do modelo até que se obtenha validade de construto.

Os índices de modificação (M.I.), por sua vez, refletem uma aproximação de quanto o qui-quadrado poderia diminuir se fosse incorporada alguma relação (caminho) entre variáveis, não estabelecida a priori. Segundo Hair *et al.* (2009), o ajuste do modelo pode ser melhorado liberando-se o parâmetro de covariância de erro entre variáveis observadas. Porém, a liberação de parâmetros, ou seja, a inclusão de covariâncias entre os erros das variáveis observadas, pode apenas melhorar o ajuste do modelo, em detrimento da validade de construto.

Assim, como esta etapa da pesquisa tem por objetivo validar um instrumento de mensuração, os índices de modificação foram analisados prioritariamente para possíveis exclusões de variáveis em detrimento do estabelecimento de covariâncias entre os erros das variáveis, cujas inclusões não contribuem para o alcance da validade de construto (HAIR *et al.*, 2009).

Nesse sentido, foram realizados os seguintes procedimentos e análises até que se obtivesse, simultaneamente, o ajuste do modelo e a validade de construto:

- Primeiramente, foi analisada a dimensionalidade do construto MSP. A partir da análise dos resíduos padronizados, identificou-se que o item “(M06ASP) *Para mim, é de grande preocupação proteger o sistema de governança democrática*”, da dimensão Atração para o Serviço Público (ASP), apresentou resíduos superiores a 4,0 em relação a cinco itens da dimensão Comprometimento com os Valores Públicos (M09CVP, M10CVP,

M11CVP, M15CVP e M16CVP). Além disso, considerando os itens de modificação (M.I.), foi analisada a covariância de erro entre construtos (dimensões), a fim de identificar itens que pudessem possuir forte relação com outras dimensões do modelo, que não aquela estabelecida a priori. Nesse sentido, ao analisar os itens de modificação (M.I.), identificou-se uma expressiva covariância (M.I.=133,773) entre o item “M06ASP” e a dimensão CVP. Ocorre que a dimensão CVP possui duas variáveis relacionadas ao valor democracia (M10CVP e M16CVP), fato que torna incoerente o conteúdo da variável M06ASP junto à dimensão ASP. A exclusão da variável M06ASP, portanto, resultou na melhoria do ajuste do modelo ( $\chi^2/d.f.=6,10$ ; SRMR=0,062; RMSR=0,047; RMSEA=0,079; GFI=0,849; CFI=0,858; NFI=0,836; NNFI= 0,843);

- Na sequência, com base nos índices de modificação, foram analisadas as covariâncias internas de erro de construto, a fim de identificar itens de uma mesma dimensão que possuem significativas relações, possibilitando a exclusão daquele com menor carga fatorial padronizada. Identificou-se expressiva covariância (M.I.=212,705) entre as variáveis “(M07ASP) *Servir meu país contribui para minha autorrealização*” e “(M08ASP) *Eu quero trabalhar para tornar meu país melhor*”. Essas sentenças são consideradas comuns no que se refere ao sentimento de atração pelo trabalho voltado ao atendimento do interesse público do país. Além disso, ressalta-se que a variável M07ASP apresentou resíduos padronizados superiores a 4,0 em relação às variáveis M08ASP, M23AS e M24AS. É possível que a sentença “servir meu país” possa ter sido interpretada como uma forma de sacrifício pessoal. Assim, optou-se pela exclusão da variável M07ASP, com menor carga fatorial padronizada em relação à variável M08ASP, resultando na melhoria do ajuste do modelo ( $\chi^2/d.f.=5,25$ ; SRMR=0,056; RMSR=0,041; RMSEA=0,072; GFI=0,873; CFI=0,886; NFI=0,863; NNFI=0,873);
- Seguindo o processo de análise, identificou-se expressiva covariância (M.I.=131,660) entre as variáveis “(M01ASP) *Eu gosto de discutir assuntos relacionados a políticas governamentais*” e “(M03ASP) *Eu tento expressar minhas opiniões pessoais sobre questões relacionadas a políticas públicas*”. Observa-se uma grande semelhança de conteúdo entre essas sentenças, motivo pelo qual optou-se pela exclusão da variável M03ASP, com menor carga fatorial padronizada, resultando na melhoria do ajuste do modelo ( $\chi^2/d.f.=4,92$ ; SRMR=0,055; RMSR=0,040; RMSEA=0,069; GFI=0,886; CFI=0,899; NFI=0,877; NNFI=0,887);
- A próxima covariância expressiva (M.I.=100,469) foi identificada entre as variáveis “(M27AS) *Eu concordaria com um bom plano para melhorar a vida dos mais pobres,*

*mesmo que isso me custasse dinheiro*” e “(M28AS) *Servir aos outros me daria uma sensação boa, ainda que isso me causasse alguma perda*”. Ambas as sentenças se referem à disposição de perdas pessoais para colaborar com a coletividade. Sendo assim, optou-se pela exclusão da variável M27AS, com menor carga fatorial padronizada, resultando na melhoria do ajuste do modelo ( $\chi^2/d.f.=4,35$ ; SRMR=0,056; RMSR=0,038; RMSEA=0,064; GFI=0,907; CFI=0,915; NFI=0,893; NNFI=0,905);

- Na sequência, identificou-se a covariância expressiva (M.I.=82,744) entre as variáveis “(M01ASP) *Eu gosto de discutir assuntos relacionados a políticas governamentais*” e “(M02ASP) *Eu gosto de participar de atividades relacionadas à resolução de problema sociais*”. Ambas as sentenças representam a atração pelo serviço público, porém, optou-se pela exclusão da variável M01ASP, com menor carga fatorial padronizada, resultando na obtenção do ajuste do modelo ( $\chi^2/d.f.=4,06$ ; SRMR=0,056; RMSR=0,038; RMSEA=0,061; GFI=0,918; CFI=0,927; NFI=0,906; NNFI=0,917).

Conforme os procedimentos descritos anteriormente, um modelo com 21 itens obteve ajuste conforme os parâmetros estabelecidos neste estudo. Porém, para essa configuração, resta analisar os indicadores relativos à validade de construto. A Tabela 10 apresenta os resultados encontrados.

Tabela 10 - Análise da validade de construto do modelo de 21 itens

	Validade convergente			Correlações e validade discriminante			
	Alfa	CC	VE	ASP	CVP	COM	AS
<b>ASP</b>	0,758	0,80	0,50	(0,707)			
<b>CVP</b>	0,814	0,82	0,48	0,458**	(0,692)		
<b>COM</b>	0,866	0,87	0,54	0,473**	0,563**	(0,734)	
<b>AS</b>	0,863	0,87	0,52	0,420**	0,367**	0,546**	(0,721)

Notas: Alfa = Alfa de Cronbach; CC = Confiabilidade Composta; VME = Variância Média Extraída; Valores entre parênteses na diagonal na matriz de correlação apresentam a raiz quadrada da VME (validade discriminante); \*\* A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: dados da pesquisa

Conforme é possível observar na Tabela 10, foi lograda a validade discriminante para as quatro dimensões da MSP (a raiz quadrada da VME de cada dimensão mostrou-se maior do que os valores de suas correlações com as demais dimensões do modelo). Por outro lado, ainda que as quatro dimensões tenham obtido confiabilidade satisfatória (Alfa e CC > 0,7), a validade convergente não foi totalmente atestada para a dimensão CVP uma vez que sua VME foi

inferior a 0,5. Por esse motivo, buscou-se analisar os 5 itens remanescentes nessa dimensão, de forma a verificar a possibilidade de exclusão de alguma variável, tornando admissível a obtenção da validade convergente.

Nesse sentido, foi realizada a exclusão da variável “(M12CVP) *Os interesses das futuras gerações deveriam ser levados em conta ao se fazer políticas públicas*”, a qual apresentou a menor carga fatorial padronizada. Dessa forma, foi possível a obtenção da validade convergente para a dimensão CVP (VME=0,52). Pondera-se, mais uma vez, a sensibilidade da dimensão ao contexto analisado.

A Tabela 11 apresenta os resultados referentes à composição de 20 itens validada no contexto da pesquisa. Estão dispostos os valores de média, desvio padrão e carga fatorial padronizada de cada item.

Tabela 11 – Valores de média, desvio padrão e carga fatorial padronizada do modelo de 20 itens da MSP validado no contexto da pesquisa

Dim.	Nº	Item	Média	Desvio	C. F.*
ASP	2	Eu gosto de participar de atividades relacionadas à resolução de problemas sociais.	3,97	,916	,594
	4	Eu quero contribuir para o desenvolvimento da sociedade.	4,60	,579	,832
	5	Eu quero contribuir para a realização dos princípios constitucionais na sociedade.	4,46	,677	,794
	8	Eu quero trabalhar para tornar meu país melhor.	4,54	,669	,572
CVP	9	A igualdade de oportunidades para todos os cidadãos deveria ser garantida.	4,71	,659	,707
	10	As decisões relativas às políticas públicas deveriam ser democráticas, mesmo que demandem tempo e esforços.	4,43	,847	,760
	11	A dignidade e o bem-estar de todas as pessoas deveriam ser as preocupações mais importantes em nossa sociedade.	4,59	,712	,723
	16	Temos que fazer todos os esforços para exercer a democracia.	4,65	,663	,692
COM	17	É difícil para mim conter meus sentimentos quando vejo pessoas sofrendo.	4,02	,881	,641
	18	Eu me solidarizo com a condição dos menos privilegiados.	4,39	,704	,815
	19	Eu tenho empatia com outras pessoas que enfrentam dificuldades.	4,42	,714	,791
	20	Eu fico muito chateado (a) quando vejo outras pessoas sendo tratadas de forma injusta.	4,68	,566	,662
	21	Considerar o bem-estar dos outros é muito importante.	4,54	,614	,748
AS	22	Eu me importo muito com as outras pessoas.	4,27	,723	,725
	23	Estou preparado (a) para fazer sacrifícios pelo bem da sociedade.	3,63	,937	,812
	24	Eu acredito em colocar o dever cívico antes de si mesmo.	3,43	1,051	,704
	25	Estou disposto (a) ao risco de perda pessoal para ajudar a sociedade.	3,22	1,069	,820
	26	Eu acho que as pessoas deveriam devolver à sociedade mais do que recebem dela.	3,46	1,031	,600
	28	Servir aos outros me daria uma sensação boa, ainda que isso me causasse alguma perda.	3,70	,973	,730
	29	Construir uma sociedade melhor significa mais para mim do que conquistas pessoais.	3,68	,949	,644

\*todas as cargas fatoriais padronizadas foram significativas ( $p < 0,001$ ).

Fonte: dados da pesquisa

Por sua vez, as Tabelas 12 e 13 apresentam os resultados referentes ao ajuste do modelo, assim como as análises referentes à validade de construto do modelo validado com 20 itens.

Tabela 12 – Indicadores de ajuste do modelo validado de 20 itens

Indicadores de ajuste	Parâmetros considerados satisfatórios	Modelo de 20 itens
$\chi^2$	$p > 0,05$ ; aceitável $p < 0,05$ se $(\chi^2/d.f.) \leq 5$	710,6 (d.f.=166); $p < 0,05$
$\chi^2/d.f.$	$\leq 5$	4,28
SRMR	$\leq 0,08$	0,0567
RMSR	$\leq 0,05$	0,039
RMSEA	$< 0,08$	0,063
GFI	$\geq 0,90$	0,918
CFI	$\geq 0,90$	0,927
NFI	$\geq 0,90$	0,908
NNFI	$\geq 0,90$	0,917

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 13 - Análise da validade de construto do modelo validado de 20 itens

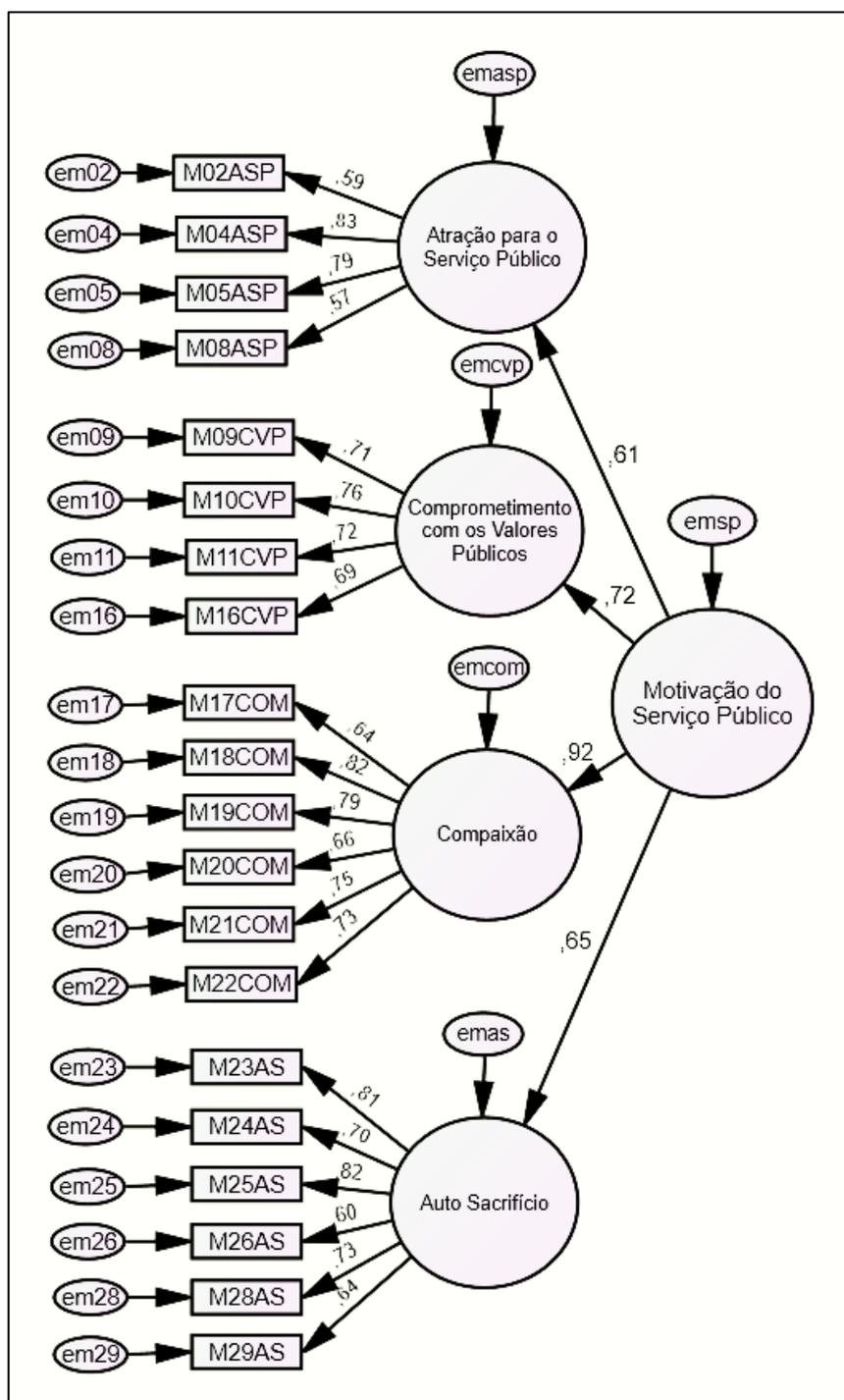
	Validade convergente			Correlações e validade discriminante			
	Alfa	CC	VE	ASP	CVP	COM	AS
<b>ASP</b>	0,758	0,80	0,50	(0,707)			
<b>CVP</b>	0,808	0,81	0,52	0,433**	(0,721)		
<b>COM</b>	0,866	0,87	0,54	0,473**	0,557**	(0,734)	
<b>AS</b>	0,863	0,87	0,52	0,420**	0,350**	0,546**	(0,721)

Notas: Alfa = Alfa de Cronbach; CC = Confiabilidade Composta; VME = Variância Média Extraída; Valores entre parênteses na diagonal na matriz de correlação apresentam a raiz quadrada da VME (validade discriminante); \*\* A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: dados da pesquisa

Sendo assim, esses resultados permitem a confirmação da primeira hipótese desta pesquisa (H1), identificando que a Motivação do Serviço Público (MSP) de servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino está associada às dimensões Atração para o Serviço Público (ASP), Comprometimento com os Valores Públicos (CVP), Compaixão (COM) e Auto sacrifício (AS). O modelo validado de 20 itens, distribuídos nas quatro dimensões da MSP, pode ser visualizado graficamente na Figura 10.

Figura 10 – Representação gráfica do modelo validado com 20 itens (MSP)



Fonte: elaborada pelo autor

Conforme os coeficientes padronizados apresentados na Figura 10, observa-se que a Motivação do Serviço Público - MSP (construto de segunda ordem) está associada às quatro dimensões propostas (construtos de primeira ordem), sendo que seus coeficientes de caminho

foram todos superiores a 0,6. Destaca-se a representatividade da dimensão Compaixão - COM (coeficiente 0,92), seguida pelas dimensões Comprometimento com os Valores Públicos - CVP (coeficiente 0,72), Auto Sacrifício - AS (coeficiente 0,65) e Atração para o Serviço Público – ASP (coeficiente 0,61).

Percebe-se que a dimensão COM se manteve sem alterações, pois nenhuma variável do modelo inicial foi excluída. Por sua vez, a dimensão AS teve apenas uma variável excluída, por ser considerada muito semelhante a outra variável da mesma dimensão, procedimento que melhorou o ajuste do modelo. Destaca-se, ainda, que essas dimensões obtiveram os melhores índices de confiabilidade. Tais achados estão consonantes com a literatura internacional, a qual aponta que as dimensões COM e AS são de maior consenso entre as culturas, obtendo menores discrepâncias nos seus significados, os quais podem ser considerados universais (KIM *et al.*, 2013; KIM, 2017).

Por outro lado, algumas considerações são necessárias diante dos resultados referentes às dimensões ASP e CVP, visto que as mesmas necessitaram de um maior número de exclusões de variáveis até que se obtivesse o ajuste do modelo, assim como a validade de construto.

Na dimensão ASP, primeiramente, identificou-se a existência de uma variável associada ao conteúdo da dimensão CVP. Trata-se da variável “(M06ASP) *Para mim, é de grande preocupação proteger o sistema de governança democrática*”, a qual foi excluída pela sobreposição de significado com as variáveis M10CVP e M16CVP. Os itens remanescentes na dimensão ASP evidenciaram, no contexto brasileiro, a prevalência dos motivos instrumentais relacionados à intenção de realizar um serviço público significativo para a sociedade e o país (KIM; VANDENABEELE, 2010; KIM *et al.*, 2013), em detrimento da intenção de participação no processo de políticas públicas (PERRY; WISE, 1990), cujos itens foram excluídos.

A dimensão CVP, por sua vez, diz respeito à predisposição pessoal de buscar o interesse público e os valores públicos, representando os motivos baseados em valores (KIM; VANDENABEELE, 2010). Sendo assim, relaciona-se a valores públicos aos quais as pessoas desejam contribuir por meio de suas ações (KIM, 2017). De acordo com Kim (2017), a ordem de prioridade entre os valores públicos pode diferir entre os países sendo que, no contexto brasileiro, foram mantidos os itens M10CVP e M16CVP, referentes à democracia (PERRY; VANDENABEELE, 2015), e os itens M09CVP e M11CVP, referentes a direitos humanos (KIM; VANDENABEELE, 2010).

Em compilação, o Quadro 25 apresenta um guia teórico norteador de análises referentes à aplicação do modelo validado para o contexto brasileiro.

Quadro 25 – Guia norteador de análises da MSP no contexto brasileiro

Dimensão	Descrição	Itens
Atração para o Serviço Público (ASP)	Dimensão que, baseada em motivos instrumentais, analisa a intenção de realizar um serviço público significativo para a sociedade e o país. Mensura a disposição para participar de atividades relacionadas à resolução de problemas sociais, assim como o empenho em contribuir para a realização dos princípios constitucionais da sociedade. Compreende a intenção de trabalhar para tornar o país melhor, promovendo o desenvolvimento da sociedade.	4
Comprometimento com os Valores Públicos (CVP)	Dimensão que, a partir de motivos baseados em valores, analisa o julgamento pessoal em relação aos interesses e valores públicos. Mensura o comprometimento com os valores públicos relacionados ao exercício da democracia, à garantia da igualdade de oportunidades e à preocupação com a dignidade e bem-estar da coletividade.	4
Compaixão (COM)	Dimensão que, baseada em motivos de identificação, analisa a ligação afetiva do indivíduo com outros membros de uma categoria social ou de um sistema político. Mensura a empatia e a solidariedade com os menos favorecidos, a reação diante de injustiças e a preocupação com as pessoas.	6
Auto Sacrifício (AS)	Considerada uma dimensão que dá suporte às demais, analisa a disposição para a assunção de sacrifícios pessoais em prol da sociedade. Nesse sentido, mensura a prioridade dada ao bem da sociedade em detrimento de conquistas ou bens pessoais.	6

Fonte: Elaborado a partir de Perry e Wise (1990), Perry (1996), Kim e Vandenabeele (2010), Kim *et al.* (2013), Perry e Vandenabeele (2015), Kim (2017) e dos dados da pesquisa.

Uma vez realizada a validação do construto MSP e a confirmação da primeira hipótese de pesquisa (H1), a Tabela 14 sintetiza a análise descritiva no contexto analisado. São apresentados os valores de média e desvio padrão das variáveis e os valores de média das dimensões.

Tabela 14 – Análise descritiva do construto MSP

(continua)

Dim.	Nº	Item	Média	Desvio	Média Dim.
ASP	2	Eu gosto de participar de atividades relacionadas à resolução de problemas sociais.	3,97	,916	4,40
	4	Eu quero contribuir para o desenvolvimento da sociedade.	4,60	,579	
	5	Eu quero contribuir para a realização dos princípios constitucionais na sociedade.	4,46	,677	
	8	Eu quero trabalhar para tornar meu país melhor.	4,54	,669	
CVP	9	A igualdade de oportunidades para todos os cidadãos deveria ser garantida.	4,71	,659	4,59
	10	As decisões relativas às políticas públicas deveriam ser democráticas, mesmo que demandem tempo e esforços.	4,43	,847	
	11	A dignidade e o bem-estar de todas as pessoas deveriam ser as preocupações mais importantes em nossa sociedade.	4,59	,712	
	16	Temos que fazer todos os esforços para exercer a democracia.	4,65	,663	

Tabela 14 – Análise descritiva do construto MSP

(conclusão)

Dim.	Nº	Item	Média	Desvio	Média Dim.
COM	17	É difícil para mim conter meus sentimentos quando vejo pessoas sofrendo.	4,02	,881	<b>4,39</b>
	18	Eu me solidarizo com a condição dos menos privilegiados.	4,39	,704	
	19	Eu tenho empatia com outras pessoas que enfrentam dificuldades.	4,42	,714	
	20	Eu fico muito chateado (a) quando vejo outras pessoas sendo tratadas de forma injusta.	4,68	,566	
	21	Considerar o bem-estar dos outros é muito importante.	4,54	,614	
	22	Eu me importo muito com as outras pessoas.	4,27	,723	
AS	23	Estou preparado (a) para fazer sacrifícios pelo bem da sociedade.	3,63	,937	<b>3,52</b>
	24	Eu acredito em colocar o dever cívico antes de si mesmo.	3,43	1,051	
	25	Estou disposto (a) ao risco de perda pessoal para ajudar a sociedade.	3,22	1,069	
	26	Eu acho que as pessoas deveriam devolver à sociedade mais do que recebem dela.	3,46	1,031	
	28	Servir aos outros me daria uma sensação boa, ainda que isso me causasse alguma perda.	3,70	,973	
	29	Construir uma sociedade melhor significa mais para mim do que conquistas pessoais.	3,68	,949	

Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se que a dimensão CVP foi a que apresentou a maior média (4,59), com destaque para a variável “*A igualdade de oportunidades para todos os cidadãos deveria ser garantida*”, a qual obteve a maior média da dimensão (4,71).

De forma intermediária, ficaram as dimensões ASP e COM, com as médias de, respectivamente, 4,40 e 4,39. Na dimensão ASP, destaca-se a variável “*Eu quero contribuir para o desenvolvimento da sociedade*”, a qual obteve a maior média da dimensão (4,60). Por sua vez, na dimensão COM, destaca-se a variável “*Eu fico muito chateado (a) quando vejo outras pessoas sendo tratadas de forma injusta*”, a qual obteve a maior média da dimensão (4,68).

A dimensão AS foi a que apresentou a menor média (3,52), com destaque para a variável “*Estou disposto (a) ao risco de perda pessoal para ajudar a sociedade*”, a qual obteve a menor média da dimensão (3,22). Destaca-se que, nessa dimensão, foram detectados os itens com maior valor de desvio padrão, indicando maior dispersão em relação à média.

Percebe-se, portanto, que os valores das médias foram superiores a 4,00 para as dimensões ASP, CVP e COM, indicando a prevalência de concordância em relação às afirmativas. Por outro lado, a dimensão AS obteve um valor intermediário de média, entre 3,00 e 4,00, sinalizando que a assunção de perdas pessoais em prol da coletividade possui menor

aderência. Diante da afirmativa “*Estou disposto (a) ao risco de perda pessoal para ajudar a sociedade*”, por exemplo, somente 9,7% dos pesquisados concordaram totalmente.

Esses resultados são compatíveis com os estudos de Kim *et al.* (2013), no contexto de 12 países, e de Kim (2017), no contexto coreano. Em ambos os casos a dimensão CVP obteve as maiores médias, ao passo que a dimensão AS obteve os menores índices. Igualmente, nos dois estudos, as dimensões ASP e COM ocuparam posições intermediárias relativamente às médias.

Em decorrência da obtenção dos dados da pesquisa, a próxima subseção tem por intuito explorar o processo de validação do construto Ajuste Indivíduo-Organização (*P-O Fit*), bem como apresentar sua análise descritiva.

#### **4.6.2 Ajuste Indivíduo-Organização (*P-O Fit*)**

Neste estudo, o construto foi mensurado unidimensionalmente a partir da utilização de três itens formulados por Cable e DeRue (2002). A partir da coleta dos dados, com suporte dos softwares SPSS e AMOS 18.0, foi conduzida a análise fatorial confirmatória pelo método da máxima verossimilhança.

Para a avaliação do ajuste do modelo, optou-se por considerar os indicadores absolutos  $\chi^2$ ,  $\chi^2/d.f.$ , RMSR, SRMR, RMSEA e GFI e os indicadores incrementais CFI, NFI e NNFI, conforme os valores de referência apresentados no Quadro 15, disposto na seção de metodologia.

Para atestar a validade de construto, relativamente à validade convergente, foram considerados os indicadores de confiabilidade (*Alfa de Cronbach* e Confiabilidade Composta), os valores significativos das cargas fatoriais padronizadas das variáveis e o índice de Variância Média Extraída (VME) do construto. Por se tratar de um construto unidimensional, não se aplica a análise da validade discriminante no processo de validação individual.

A Tabela 15 apresenta os resultados referentes à composição inicial no contexto da pesquisa. Estão dispostos os valores de média, desvio padrão e carga fatorial padronizada de cada item.

Tabela 15 – Valores de média, desvio padrão e carga fatorial padronizada do modelo inicial de *P-O Fit*

N.	Item	Média	Desvio	C.F.*
1	O que eu valorizo na vida é muito semelhante ao que minha organização valoriza.	3,16	1,0499	0,850
2	Meus valores pessoais combinam com a cultura e os valores da minha organização.	3,28	1,0205	0,941
3	A cultura e os valores da minha organização são compatíveis com as coisas que eu valorizo na vida.	3,33	1,0178	0,940

\*todas as cargas fatoriais padronizadas foram significativas ( $p < 0,001$ ).

Fonte: dados da pesquisa

Por sua vez, as Tabelas 16 e 17 apresentam os resultados referentes ao ajuste, assim como as análises referentes à validade de construto (convergente) do modelo de *P-O Fit*.

Tabela 16 – Indicadores de ajuste do modelo *P-O Fit*

Indicadores de ajuste	Parâmetros considerados satisfatórios	Índices do modelo
$\chi^2$	$p > 0,05$ ; aceitável $p < 0,05$ se $(\chi^2/d.f.) \leq 5$	0,223 (d.f.=1); $p > 0,05$
$\chi^2/d.f.$	$\leq 5$	0,223
SRMR	$\leq 0,08$	0,001
RMSR	$\leq 0,05$	0,001
RMSEA	$< 0,08$	0,000
GFI	$\geq 0,90$	1,000
CFI	$\geq 0,90$	1,000
NFI	$\geq 0,90$	1,000
NNFI	$\geq 0,90$	1,001

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 17 - Análise da validade de construto do modelo de *P-O Fit*

	Validade convergente		
	Alfa	CC	VME
<b><i>P-O Fit</i></b>	0,935	0,94	0,83

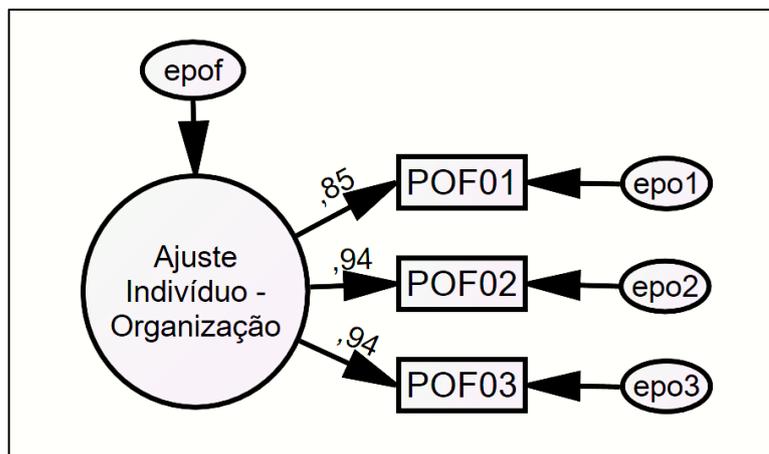
Notas: Alfa = Alfa de Cronbach; CC = Confiabilidade Composta; VME = Variância Média Extraída.

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se, por meio da Tabela 16, que o modelo apresentou um ajuste satisfatório em relação aos parâmetros estabelecidos. Por sua vez, a Tabela 17 indica que a validade convergente foi lograda para o construto, pois, os índices de confiabilidade foram satisfatórios

(Alfa e CC superiores a 0,7) e o valor da VME foi superior a 0,5. Sendo assim, o modelo validado pode ser visualizado graficamente na Figura 11.

Figura 11 – Representação gráfica do modelo validado de *P-O Fit*



Nota: para a identificação do modelo foi realizada a fixação de parâmetros entre “epo2” e “epo3” (BYRNE, 2016).  
Fonte: elaborada pelo autor

Uma vez realizada a validação do construto *P-O Fit*, a Tabela 18 sintetiza a análise descritiva no contexto analisado. São apresentados os valores de média e desvio padrão das variáveis e o valor de média obtido para o construto.

Tabela 18 – Análise descritiva do construto *P-O Fit*

N.	Item	Média	Desvio	C.F.*	Média <i>P-O Fit</i>
1	O que eu valorizo na vida é muito semelhante ao que minha organização valoriza.	3,16	1,0499	0,850	3,25
2	Meus valores pessoais combinam com a cultura e os valores da minha organização.	3,28	1,0205	0,943	
3	A cultura e os valores da minha organização são compatíveis com as coisas que eu valorizo na vida.	3,33	1,0178	0,938	

Notas: \*As cargas fatoriais padronizadas foram significativas ( $p < 0,001$ ).  
Fonte: dados da pesquisa

Em análise à Tabela 18, identifica-se que as médias das variáveis que compõem o *P-O Fit* ficaram próximas ao valor intermediário (3,00), o qual representa o posicionamento de “*Nem concordo nem discordo*”, e a média geral para o construto foi de 3,25.

Em análise aos desvios padrões dos itens, detectou-se a existência de dispersão em relação às médias. Diante da afirmativa “*O que eu valorizo na vida é muito semelhante ao que minha organização valoriza*”, por exemplo, identificou-se que 26,7% dos respondentes posicionaram-se pela discordância (incluindo as opções “*Discordo*” e “*Discordo totalmente*”), 31,7% posicionaram-se de maneira indiferente (opção “*Nem concordo nem discordo*”) e 41,6% posicionaram-se pela concordância (incluindo as opções “*Concordo*” e “*Concordo totalmente*”). Esse resultado sinaliza uma diversidade quanto à percepção individual de ajuste de valores com organização em que atua, instigando o aprofundamento da pesquisa de antecedentes e consequentes do *P-O Fit*.

#### **4.6.3 Comportamento de Cidadania Organizacional**

Esta subseção tem por objetivo explorar o processo de validação do construto Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), bem como apresentar sua análise descritiva no contexto pesquisado. Neste estudo, o CCO foi mensurado por meio da adaptação da escala de Lee e Allen (2002), a qual possui 16 itens distribuídos em duas dimensões de análise: CCO orientado aos Indivíduos (CCO-I) e CCO orientado à Organização (CCO-O).

A partir da coleta dos dados, com suporte dos *softwares SPSS e AMOS 18.0*, foram conduzidas análises fatoriais confirmatórias pelo método da máxima verossimilhança. Para a avaliação do ajuste do modelo, optou-se por considerar os indicadores absolutos  $\chi^2$ ,  $\chi^2/d.f.$ , RMSR, SRMR, RMSEA e GFI e os indicadores incrementais CFI, NFI e NNFI, conforme os valores de referência apresentados no Quadro 15, disposto na seção de metodologia.

Para atestar a validade de construto, igualmente ao procedimento adotado para a MSP, foram analisadas as validades convergente e discriminante. Relativamente à validade convergente, foram considerados os indicadores de confiabilidade (*Alfa de Cronbach* e Confiabilidade Composta), os valores significativos das cargas fatoriais padronizadas das variáveis e o índice de Variância Média Extraída (VME) de cada dimensão. Quanto à validade discriminante, a mesma foi atestada na medida em que a raiz quadrada da VME de cada dimensão mostrou-se maior do que os valores de suas correlações com as demais dimensões do modelo (HAIR *et al.*, 2009).

A Tabela 19 apresenta os resultados referentes à composição inicial no contexto da pesquisa. Estão dispostos os valores de média, desvio padrão e carga fatorial padronizada de cada item.

Tabela 19 – Valores de média, desvio padrão e carga fatorial padronizada do modelo inicial de CCO

Dim.	Nº	Redação Item	Média	Desvio	C.F.*
CCO orientado aos indivíduos (CCO-I)	1	Eu ajudo os colegas que estiveram ausentes (Exemplo: auxilia os colegas que retornam de licenças, férias e demais afastamentos).	4,43	0,629	0,687
	2	Eu voluntariamente dedico tempo para ajudar colegas que tenham problemas relacionados ao trabalho.	4,12	0,802	0,718
	3	Eu ajusto meu horário de trabalho para atender às solicitações de colegas que necessitam se ausentar.	4,22	0,826	0,606
	4	Eu me esforço para que novos colegas se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.	4,52	0,621	0,651
	5	Eu demonstro preocupação genuína e cortesia aos colegas, mesmo em situações difíceis, sejam elas pessoais ou relacionadas ao trabalho.	4,34	0,682	0,705
	6	Eu dedico tempo para ajudar os colegas que tenham problemas relacionados ou não relacionados ao trabalho.	4,05	0,803	0,743
	7	Eu auxilio os colegas nas suas tarefas de trabalho.	4,34	0,668	0,659
	8	Eu compartilho meus bens com os colegas para ajudá-los no seu trabalho.	3,94	0,960	0,501
CCO orientado à organização (CCO-O)	9	Eu desempenho funções que não me são exigidas, mas que são importantes para a imagem da organização em que trabalho.	4,21	0,851	0,548
	10	Eu me mantenho informado sobre os desenvolvimentos da organização em que trabalho.	4,11	0,759	0,589
	11	Eu defendo a organização quando outros colegas a criticam.	3,83	0,967	0,656
	12	Eu demonstro orgulho quando represento a organização em público.	4,22	0,906	0,684
	13	Eu ofereço ideias para melhorar o funcionamento da organização.	4,29	0,761	0,616
	14	Eu demonstro lealdade para com a organização.	4,31	0,763	0,792
	15	Eu tomo providências (no exercício de minhas atividades) para proteger a organização de possíveis problemas.	4,41	0,718	0,723
	16	Eu demonstro preocupação com a imagem da organização.	4,45	0,723	0,804

\*todas as cargas fatoriais padronizadas foram significativas ( $p < 0,001$ )

Fonte: dados da pesquisa

Por sua vez, as Tabelas 20 e 21 apresentam os resultados referentes ao ajuste, assim como as análises referentes à validade de construto (convergente e discriminante) do modelo inicial de CCO.

Observa-se, por meio da Tabela 20, que o modelo inicial apresentou um ajuste insatisfatório em relação aos parâmetros estabelecidos. Por sua vez, a Tabela 21 indica que a validade discriminante foi lograda para as duas dimensões (a raiz quadrada da VME de cada dimensão é maior do que o valor de sua correlação com a outra dimensão do modelo). Quanto à validade convergente, os índices de confiabilidade das dimensões foram satisfatórios (Alfas e CCs superiores a 0,7) e os valores das cargas fatoriais padronizadas (dispostos na Tabela 19) foram superiores a 0,5 para todos os itens. Todavia, as duas dimensões apresentaram valores de VME inferiores a 0,5.

Tabela 20 – Indicadores de ajuste do modelo inicial de CCO

Indicadores de ajuste	Parâmetros considerados satisfatórios	Modelo inicial de 16 itens
$\chi^2$	$p > 0,05$ ; aceitável $p < 0,05$ se $(\chi^2/d.f.) \leq 5$	763,0 (d.f.=103); $p < 0,05$
$\chi^2/d.f.$	$\leq 5$	7,41
SRMR	$\leq 0,08$	0,0609
RMSR	$\leq 0,05$	0,040
RMSEA	$< 0,08$	0,089
GFI	$\geq 0,90$	0,889
CFI	$\geq 0,90$	0,881
NFI	$\geq 0,90$	0,866
NNFI	$\geq 0,90$	0,862

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 21 - Análise da validade de construto do modelo inicial de CCO

	Validade convergente			Correlações e validade discriminante	
	Alfa	CC	VME	CCO-I	CCO-O
<b>CCO-I</b>	0,851	0,86	0,44	(0,663)	
<b>CCO-O</b>	0,866	0,87	0,47	0,530**	(0,682)

Notas: Alfa = Alfa de Cronbach; CC = Confiabilidade Composta; VME = Variância Média Extraída; Valores entre parênteses na diagonal na matriz de correlação apresentam a raiz quadrada da VME (validade discriminante); \*\* A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: dados da pesquisa

Considerando os índices obtidos, buscou-se o aprimoramento do modelo por meio da análise conjunta das cargas fatoriais padronizadas, dos resíduos padronizados e dos índices de modificações (M.I.) oferecidos pelo *software AMOS*.

Inicialmente, nenhum item do modelo apresentou carga fatorial padronizada inferior a 0,5, impossibilitando a exclusão direta de variáveis. Sendo assim, foi analisada a existência de resíduos padronizados com valores superiores a  $|4,0|$ , bem como a ocorrência de valores expressivos relativamente aos índices de modificação (HAIR *et al.*, 2009). Nesse sentido, destaca-se a existência de resíduos padronizados superiores a 4,0 entre a variável da dimensão CCO-O “(CCO090) *Eu desempenho funções que não me são exigidas, mas que são importantes para a imagem da organização em que trabalho*” e as variáveis “CCO07I” e “CCO08I”, ambas relativas à dimensão CCO-I. Além disso, a variável “CCO090” obteve a menor carga fatorial padronizada da dimensão CCO-O (0,548) e apresentou índice de modificação expressivo em relação ao erro da dimensão CCO-I (M.I. = 45,884). Assim, optou-se pela exclusão dessa variável, resultando na melhoria da dimensionalidade e do ajuste do

modelo ( $\chi^2/d.f.=7,20$ ; SRMR=0,054; RMSR=0,034; RMSEA=0,087; GFI=0,901; CFI=0,894; NFI=0,879; NNFI=0,875).

Na sequência, ao rodar os dados da AFC novamente, identificou-se que a variável de CCO-I “(CCO08I) *Eu compartilho meus bens com os colegas para ajudá-los no seu trabalho*” apresentou valor de carga fatorial padronizada inferior a 0,5 (0,499), ocorrência que prejudica a obtenção da validade de construto. Além disso, tendo em vista que o instrumento de coleta de dados possibilitava que o respondente se manifestasse qualitativamente sobre sua participação na pesquisa, identificou-se que a supracitada variável foi questionada por parte de alguns servidores, conforme os exemplos:

*“A pergunta não ficou clara o suficiente, pois não informa se são bens particulares ou bens públicos (tombados – patrimônio - ou de consumo - almoxarifado) em posse do servidor (via Termo de Responsabilidade ou Acautelamento, no caso de Patrimônio)” (S277);*

*“... o termo "meus bens" refere-se à bens pessoais ou bens da instituição que eu utilizo no meu trabalho?” (S443);*

*“Eu compartilho meus bens com os colegas para ajudá-los no seu trabalho - não ficou claro se seriam bens pessoais ou da instituição” (S707);*

*“Não entendi a pergunta 8, sobre compartilhar bens, que bens seriam?” (S788).*

Sendo assim, identifica-se que esse item possui problemas de construção, por não especificar de forma clara os bens aos quais se refere e/ou por possuir pouca aderência ao setor público. Dessa forma, sua exclusão mostrou-se necessária e resultou na melhoria do ajuste do modelo para alguns indicadores ( $\chi^2/d.f.=7,73$ ; SRMR=0,055; RMSR=0,035; RMSEA=0,091; GFI=0,903; CFI=0,897; NFI=0,884; NNFI=0,877).

Uma vez que a nova especificação de 14 itens não obteve índices satisfatórios em relação ao ajuste do modelo, restou analisar os índices de modificação (M.I.) com o intuito avaliar as covariâncias internas de erro de construto, a fim de identificar itens de uma mesma dimensão que possuem relações significativas. Essa análise possibilita a exclusão da variável com menor carga fatorial padronizada ou, então, a incorporação de alguma relação (caminho) entre variáveis, não estabelecida a priori. Segundo Hair *et al.* (2009), o ajuste do modelo pode ser melhorado liberando-se o parâmetro de covariância de erro entre variáveis observadas, com a ressalva de que esse procedimento pode reduzir a validade de construto.

Para o construto CCO, identificou-se previamente que a exclusão de novos itens não promoveria a validade de construto, pois os valores das cargas fatoriais padronizadas das variáveis remanescentes mostraram-se homogêneos (baixo desvio padrão entre as cargas). Essa ocorrência, segundo Valentini e Damásio (2016), pode fazer com que a análise da Variância

Média Extraída (VME) se torne insuficiente para atestar a validade convergente das dimensões/construtos. Além disso, destaca-se que todos os 14 itens remanescentes apresentaram cargas fatoriais padronizadas significativas, cujos valores partiram do coeficiente 0,58. Por tais motivos, guiando-se pelos índices de modificação, optou-se pela liberação do parâmetro de covariância de erro entre variáveis observadas internamente às dimensões.

Com o maior índice de modificação (M.I.= 148,548), identificou-se a relação entre as variáveis “(CCO11O) *Eu defendo a organização quando outros colegas a criticam*” e “(CCO12O) *Eu demonstro orgulho quando represento a organização em público*”. Pertencentes à dimensão CCO-O, compreende-se que esses itens refletem comportamentos de lealdade do indivíduo em relação à organização, motivo pelo qual optou-se pela inclusão de covariância de erro entre os mesmos (liberação de parâmetro). Esse procedimento melhorou significativamente o ajuste do modelo ( $\chi^2/d.f.=5,68$ ; SRMR=0,048; RMSR=0,027; RMSEA=0,076; GFI=0,928; CFI=0,929; NFI=0,916; NNFI=0,914).

Uma vez que a relação  $\chi^2/d.f.$  permaneceu superior ao parâmetro estabelecido neste estudo ( $\leq 5$ ), prosseguiu-se com a análise dos maiores índices de modificação, internamente às dimensões. Destaca-se a relação entre as variáveis “(CCO04I) *Eu me esforço para que novos colegas se sintam bem-vindos no grupo de trabalho*” e “(CCO05I) *Eu demonstro preocupação genuína e cortesia aos colegas, mesmo em situações difíceis, sejam elas pessoais ou relacionadas ao trabalho*” (M.I.= 47,180). Identifica-se que essas variáveis, ambas pertencentes à dimensão CCO-I, refletem comportamentos de ajuda dos indivíduos em relação aos seus colegas de trabalho, motivo pelo qual optou-se pela inclusão de covariância de erro entre os mesmos (liberação de parâmetro). Esse procedimento melhorou o ajuste do modelo ( $\chi^2/d.f.=5,04$ ; SRMR=0,047; RMSR=0,027; RMSEA=0,070; GFI=0,938; CFI=0,940; NFI=0,926; NNFI=0,926).

Por fim, tendo em vista a redução do indicador  $\chi^2/d.f.$ , identificou-se a relação entre as variáveis “(CCO05I) *Eu demonstro preocupação genuína e cortesia aos colegas, mesmo em situações difíceis, sejam elas pessoais ou relacionadas ao trabalho*” e “(CCO06I) *Eu dedico tempo para ajudar os colegas que tenham problemas relacionados ou não relacionados ao trabalho*” (M.I. = 43,663). Pertencentes à dimensão CCO-I, essas afirmativas possuem caráter complementar no que se refere ao comportamento de ajuda aos colegas de trabalho. A inclusão de covariância de erro entre as mesmas (liberação de parâmetro) fez com que o ajuste do modelo fosse atingido satisfatoriamente ( $\chi^2/d.f.=4,44$ ; SRMR=0,046; RMSR=0,026; RMSEA=0,065; GFI=0,947; CFI=0,949; NFI=0,936; NNFI=0,937).

Conforme os procedimentos descritos anteriormente, um modelo com 14 itens obteve ajuste conforme os parâmetros estabelecidos neste estudo. Porém, para essa configuração, resta analisar os indicadores relativos à validade de construto. A Tabela 22 apresenta os resultados encontrados.

Tabela 22 - Análise da validade de construto do modelo de 14 itens (CCO)

	Validade convergente			Correlações e validade discriminante	
	Alfa	CC	VME	CCO-I	CCO-O
<b>CCO-I</b>	0,855	0,85	0,45	(0,672)	
<b>CCO-O</b>	0,863	0,86	0,48	0,502**	(0,692)

Notas: Alfa = Alfa de Cronbach; CC = Confiabilidade Composta; VME = Variância Média Extraída; Valores entre parênteses na diagonal na matriz de correlação apresentam a raiz quadrada da VME (validade discriminante); \*\* A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: dados da pesquisa

Conforme é possível observar na Tabela 22, foi confirmada a validade discriminante para as duas dimensões do CCO (a raiz quadrada da VME de cada dimensão é maior do que o valor de sua correlação com a outra dimensão do modelo). Quanto à validade convergente, para a composição de 14 itens, os índices de confiabilidade das dimensões também foram satisfatórios (Alfas e CCs superiores a 0,7). Ressalta-se, porém, que os valores da VME para as duas dimensões permaneceram um pouco abaixo de 0,5 (0,45 para CCO-I e 0,48 para CCO-O).

Apesar disso, sob a ótica da validade convergente, o modelo pode ser considerado adequado visto que: foi lograda a confiabilidade das dimensões; os valores obtidos para a VME estão próximos do recomendado e; os valores das cargas fatoriais padronizadas das variáveis são superiores a 0,5 e homogêneos. De acordo com Valentini e Damásio (2016), o valor da VME é sensível à homogeneidade/heterogeneidade das cargas fatoriais padronizadas das variáveis de uma dimensão. Quando há homogeneidade entre as cargas fatoriais (baixo desvio padrão), o valor da VME da dimensão tende a diminuir, ao passo que, quando há heterogeneidade entre as cargas fatoriais (alto desvio padrão), o valor da VME da dimensão tende a inflar.

A Tabela 23 apresenta os valores de média, desvio padrão e carga fatorial padronizada do modelo de 14 itens do CCO.

Tabela 23 – Valores de média, desvio padrão e carga fatorial padronizada do modelo de 14 itens do CCO validado no contexto da pesquisa

Dim.	Nº	Redação Item	Média	Desvio	C.F.*
CCO orientado aos indivíduos (CCO-I)	1	Eu ajudo os colegas que estiveram ausentes (Exemplo: auxilia os colegas que retornam de licenças, férias e demais afastamentos).	4,43	0,629	0,726
	2	Eu voluntariamente dedico tempo para ajudar colegas que tenham problemas relacionados ao trabalho.	4,12	0,802	0,732
	3	Eu ajusto meu horário de trabalho para atender às solicitações de colegas que necessitam se ausentar.	4,22	0,826	0,628
	4	Eu me esforço para que novos colegas se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.	4,52	0,621	0,619
	5	Eu demonstro preocupação genuína e cortesia aos colegas, mesmo em situações difíceis, sejam elas pessoais ou relacionadas ao trabalho.	4,34	0,682	0,631
	6	Eu dedico tempo para ajudar os colegas que tenham problemas relacionados ou não relacionados ao trabalho.	4,05	0,803	0,700
	7	Eu auxilio os colegas nas suas tarefas de trabalho.	4,34	0,668	0,662
CCO orientado à organização (CCO-O)	10	Eu me mantenho informado sobre os desenvolvimentos da organização em que trabalho.	4,11	0,759	0,580
	11	Eu defendo a organização quando outros colegas a criticam.	3,83	0,967	0,600
	12	Eu demonstro orgulho quando represento a organização em público.	4,22	0,906	0,638
	13	Eu ofereço ideias para melhorar o funcionamento da organização.	4,29	0,761	0,627
	14	Eu demonstro lealdade para com a organização.	4,31	0,763	0,795
	15	Eu tomo providências (no exercício de minhas atividades) para proteger a organização de possíveis problemas.	4,41	0,718	0,750
	16	Eu demonstro preocupação com a imagem da organização.	4,45	0,723	0,815

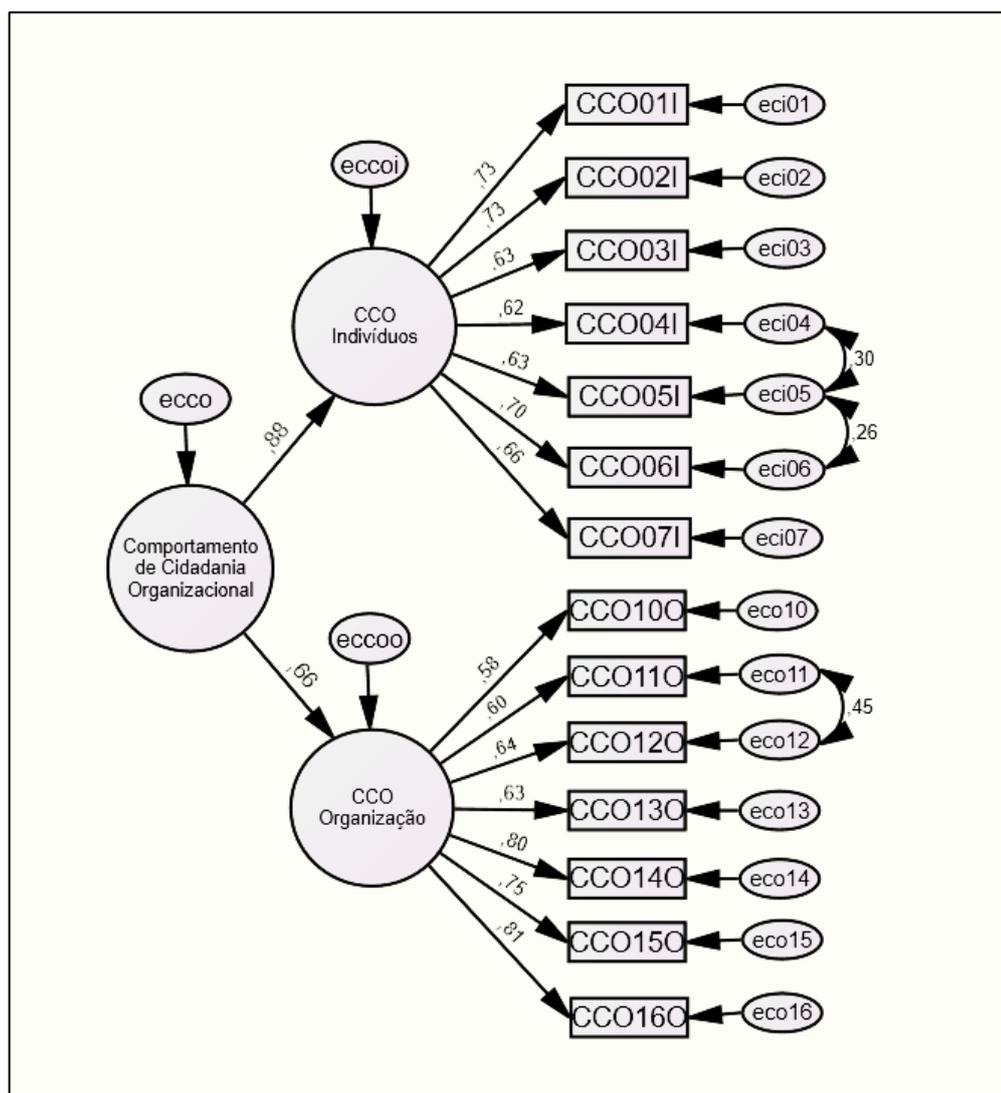
\*todas as cargas fatoriais padronizadas foram significativas ( $p < 0,001$ ).

Fonte: dados da pesquisa

Conforme os dados apresentados na Tabela 23, identifica-se que as cargas fatoriais padronizadas foram todas significativas e se situaram no intervalo de 0,619 a 0,726 para a dimensão CCO-I ( $DP=0,048$ ), e no intervalo de 0,580 a 0,815 para a dimensão CCO-O ( $DP=0,098$ ). Tendo em vista a obtenção de baixo desvio padrão relativamente às cargas fatoriais padronizadas ( $DP < 0,1$ ), infere-se que há homogeneidade entre as mesmas. Esse fato, segundo Valentini e Damásio (2016), sugere cautela ao se utilizar o valor da VME para atestar a validade convergente.

O modelo validado de 14 itens, distribuídos nas duas dimensões do CCO, pode ser visualizado graficamente na Figura 12.

Figura 12 – Representação gráfica do modelo validado com 14 itens (CCO)



Fonte: elaborada pelo autor

Conforme os coeficientes padronizados apresentados na Figura 12, observa-se que o CCO (construto de segunda ordem) está associado às dimensões CCO-I e CCO-O (construtos de primeira ordem), sendo que seus coeficientes de caminho foram superiores a 0,6. Destaca-se a representatividade da dimensão CCO-I (coeficiente 0,88), seguida pela dimensão CCO-O (coeficiente 0,66).

Uma vez realizada a validação do construto CCO, a Tabela 24 sintetiza a análise descritiva no contexto analisado. São apresentados os valores de média e desvio padrão das variáveis e os valores de média das dimensões.

Tabela 24 – Análise descritiva do construto CCO

Dim.	Nº	Redação Item	Média	Desvio	Média Dim.
CCO orientado aos indivíduos (CCO-I)	1	Eu ajudo os colegas que estiveram ausentes (Exemplo: auxilia os colegas que retornam de licenças, férias e demais afastamentos).	4,43	0,629	4,29
	2	Eu voluntariamente dedico tempo para ajudar colegas que tenham problemas relacionados ao trabalho.	4,12	0,802	
	3	Eu ajusto meu horário de trabalho para atender às solicitações de colegas que necessitam se ausentar.	4,22	0,826	
	4	Eu me esforço para que novos colegas se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.	4,52	0,621	
	5	Eu demonstro preocupação genuína e cortesia aos colegas, mesmo em situações difíceis, sejam elas pessoais ou relacionadas ao trabalho.	4,34	0,682	
	6	Eu dedico tempo para ajudar os colegas que tenham problemas relacionados ou não relacionados ao trabalho.	4,05	0,803	
	7	Eu auxilio os colegas nas suas tarefas de trabalho.	4,34	0,668	
CCO orientado à organização (CCO-O)	10	Eu me mantenho informado sobre os desenvolvimentos da organização em que trabalho.	4,11	0,759	4,23
	11	Eu defendo a organização quando outros colegas a criticam.	3,83	0,967	
	12	Eu demonstro orgulho quando represento a organização em público.	4,22	0,906	
	13	Eu ofereço ideias para melhorar o funcionamento da organização.	4,29	0,761	
	14	Eu demonstro lealdade para com a organização.	4,31	0,763	
	15	Eu tomo providências (no exercício de minhas atividades) para proteger a organização de possíveis problemas.	4,41	0,718	
	16	Eu demonstro preocupação com a imagem da organização.	4,45	0,723	

Fonte: dados da pesquisa

Percebe-se que a dimensão CCO-I foi a que apresentou a maior média (4,29), com destaque para a variável “*Eu me esforço para que novos colegas se sintam bem-vindos no grupo de trabalho*”, a qual obteve a maior média da dimensão (4,52). Com a menor média (4,05), nessa dimensão, destacou-se a variável “*Eu dedico tempo para ajudar os colegas que tenham problemas relacionados ou não relacionados ao trabalho*”.

A dimensão CCO-O, por sua vez, obteve a média 4,23, com destaque para a variável “*Eu demonstro preocupação com a imagem da organização*”, a qual obteve a maior média da dimensão (4,45). Com a menor média (3,83), nessa dimensão, destacou-se a variável “*Eu defendo a organização quando outros colegas a criticam*”.

Esses resultados demonstram a prevalência de concordância em relação às afirmativas, sinalizando que os servidores das instituições federais de ensino, em geral, manifestam o comportamento de cidadania organizacional, especialmente, em relação aos colegas de trabalho.

## 4.7 ANÁLISE DAS INTERAÇÕES ENTRE OS CONSTRUTOS

Uma vez concretizada a validação individual dos construtos MSP, *P-O Fit* e CCO, esta seção apresenta, por meio do estabelecimento de modelos estruturais, os resultados relativos às interações entre os mesmos no contexto explorado.

### 4.7.1 Influência da MSP sobre o *P-O Fit*

Após a realização do processo de validação de cada um dos construtos e suas variáveis formativas, buscou-se construir modelos estruturais para aferir as demais hipóteses elaboradas. A avaliação dos modelos foi realizada a partir dos índices de ajuste e da significância estatística dos coeficientes de regressão entre os distintos construtos.

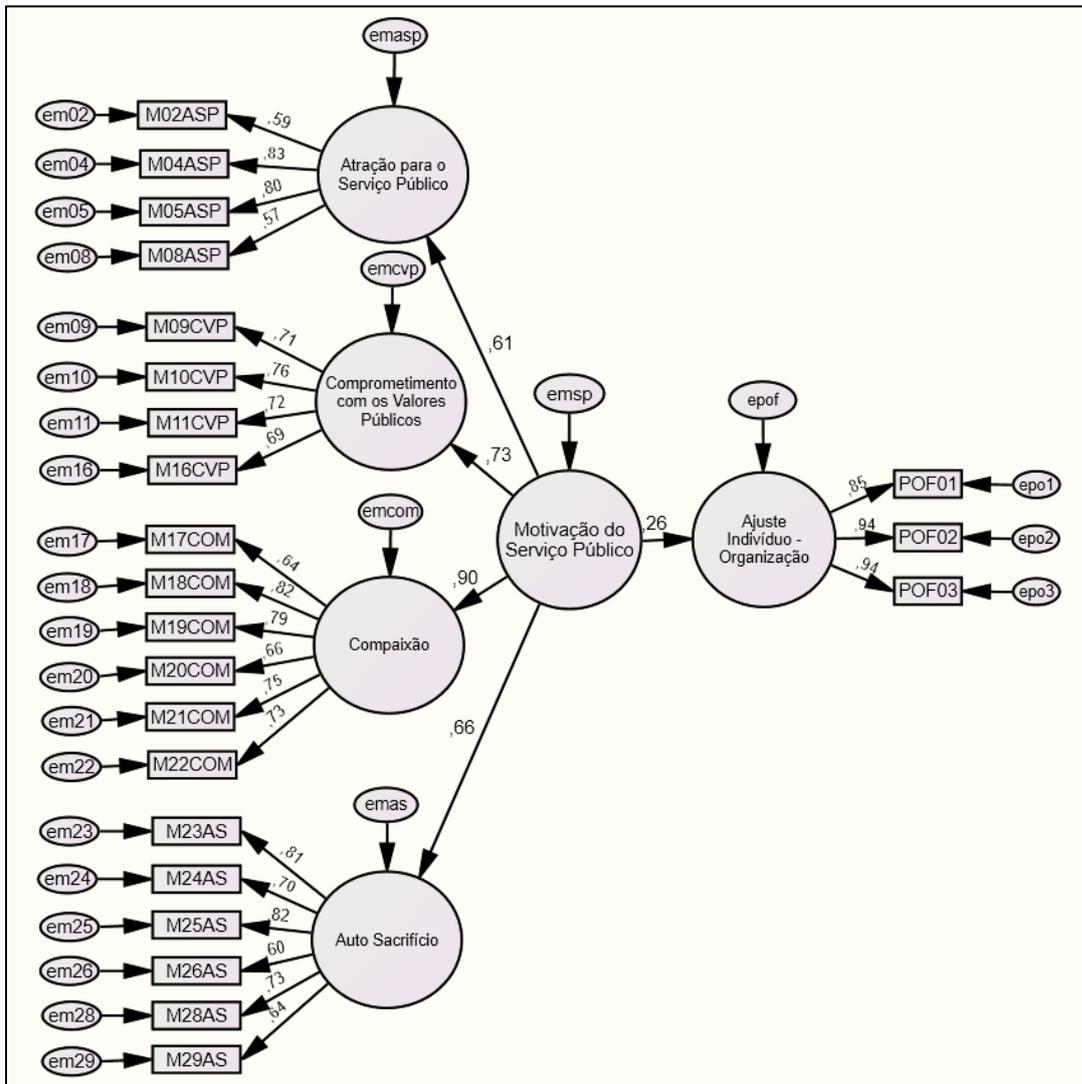
Em relação à segunda hipótese de pesquisa (H2) “*A Motivação do Serviço Público (MSP) influencia positivamente o Ajuste Individuo-Organização (P-O Fit)*”, foi verificado o ajuste do modelo integrado entre a MSP e o *P-O Fit*. A Tabela 25 apresenta os resultados encontrados.

Tabela 25 – Ajuste do modelo estrutural: MSP e *P-O Fit*

Indicadores de ajuste	Parâmetros considerados satisfatórios	Parâmetros do modelo
$\chi^2$	$p > 0,05$ ; aceitável $p < 0,05$ se $(\chi^2/d.f.) \leq 5$	839,9 (d.f.=226); $p < 0,05$
$\chi^2/d.f.$	$\leq 5$	3,72
SRMR	$\leq 0,08$	0,0540
RMSR	$\leq 0,05$	0,038
RMSEA	$< 0,08$	0,058
GFI	$\geq 0,90$	0,916
CFI	$\geq 0,90$	0,937
NFI	$\geq 0,90$	0,916
NNFI	$\geq 0,90$	0,930

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme exposto na Tabela 25, o ajuste do modelo foi obtido, pois todos os indicadores obtiveram valores conforme os parâmetros estabelecidos. Assim, restou analisar significância estatística dos coeficientes de regressão. Desse modo, a Figura 13 apresenta o modelo estrutural composto pelos construtos MSP e *P-O Fit*, o qual apresenta os coeficientes padronizados e a significância das relações.

Figura 13 – Representação gráfica do modelo estrutural: MSP e *P-O Fit*

Notas:  $R^2 P-O Fit = 0,07$ .

Fonte: dados da pesquisa

Destaca-se que os coeficientes padronizados apresentados na Figura 13 foram significativos ( $p < 0,01$ ). Assim, foi possível confirmar H2, pois um coeficiente padronizado, positivo e significativo (0,265), foi encontrado na relação entre os construtos MSP e *P-O Fit*. Relativamente ao coeficiente de determinação ( $R^2$ ), nesse modelo, identificou-se que 7% da variância do *P-O Fit* é explicada pela MSP. Segundo Cohen (1988), esse percentual indica que o efeito da MSP sobre o *P-O Fit* pode ser considerado pequeno.

Em suma, os resultados encontrados sinalizam que os indivíduos orientados ao serviço público, ou seja, aqueles que possuem a intenção de realizar um serviço público significativo para a sociedade e o país, comprometidos com os valores públicos, com compaixão e dispostos

ao auto sacrifício, tendem a ser compatíveis com sua organização (pública) no que tange à congruência de valores.

Segundo a teoria, esse resultado pode ser justificado pelo fato de que os indivíduos com maiores níveis de MSP encontram nas organizações públicas as oportunidades para satisfazer seus motivos altruístas em servir ao público, sentindo-se compatíveis com os valores das mesmas (WRIGHT, 2007). Assim, há convergência com os resultados de estudos internacionais (BRIGHT, 2008; 2013; GOULD-WILLIAMS; MOSTAFA; BOTTOMLEY, 2015; JIN; MCDONALD; PARK, 2018), os quais identificaram a influência direta (positiva e significativa) da MSP sobre o *P-O Fit* nos contextos analisados.

#### 4.7.2 Influência da MSP sobre o CCO

Prosseguindo com a análise dos modelos estruturais propostos, verifica-se nesta subseção os índices de ajuste e da significância estatística dos coeficientes de regressão entre os construtos MSP e CCO, em atendimento à terceira hipótese de pesquisa (H3) “*A Motivação do Serviço Público (MSP) influencia positivamente o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO)*”. A Tabela 26 apresenta os resultados encontrados quanto ao ajuste desse modelo estrutural.

Tabela 26 – Ajuste inicial do modelo estrutural: MSP e CCO

Indicadores de ajuste	Parâmetros considerados satisfatórios	Parâmetros do modelo
$\chi^2$	$p > 0,05$ ; aceitável $p < 0,05$ se $(\chi^2/d.f.) \leq 5$	1573,6 (d.f.=518); $p < 0,05$
$\chi^2/d.f.$	$\leq 5$	3,03
SRMR	$\leq 0,08$	0,0564
RMSR	$\leq 0,05$	0,036
RMSEA	$< 0,08$	0,050
GFI	$\geq 0,90$	0,896
CFI	$\geq 0,90$	0,918
NFI	$\geq 0,90$	0,883
NNFI	$\geq 0,90$	0,912

Fonte: dados da pesquisa.

Uma vez que a Tabela 26 demonstra que alguns indicadores de ajuste não atingiram os parâmetros considerados satisfatórios, o modelo foi aprimorado com a inclusão de covariâncias entre os erros de itens pertencentes à mesma dimensão de cada construto, conforme as relações

indicadas pelos índices de modificação (M.I.). A sequência de liberações de parâmetros é apresentada na Tabela 27.

Tabela 27 – Inclusão de covariâncias entre os erros das variáveis para obtenção do ajuste do modelo estrutural: MSP e CCO

Item 1	Item 2	M.I.	Correlação
M18COM	M19COM	51,364	0,349*
M28AS	M29AS	35,641	0,243*
CCO12O	CCO15O	26,377	-0,223*
CCO02I	CCO06I	20,194	0,196*
CCO10O	CCO13O	18,986	0,166*
M17COM	M21COM	18,763	-0,214*
CCO01I	CCO02I	15,355	0,189*

Notas: \*  $p < 0,01$

Fonte: dados da pesquisa

Uma vez realizado o processo de liberação de parâmetros entre as variáveis dispostas na Tabela 27, obteve-se o ajuste do modelo estrutural conforme os índices apresentados na Tabela 28.

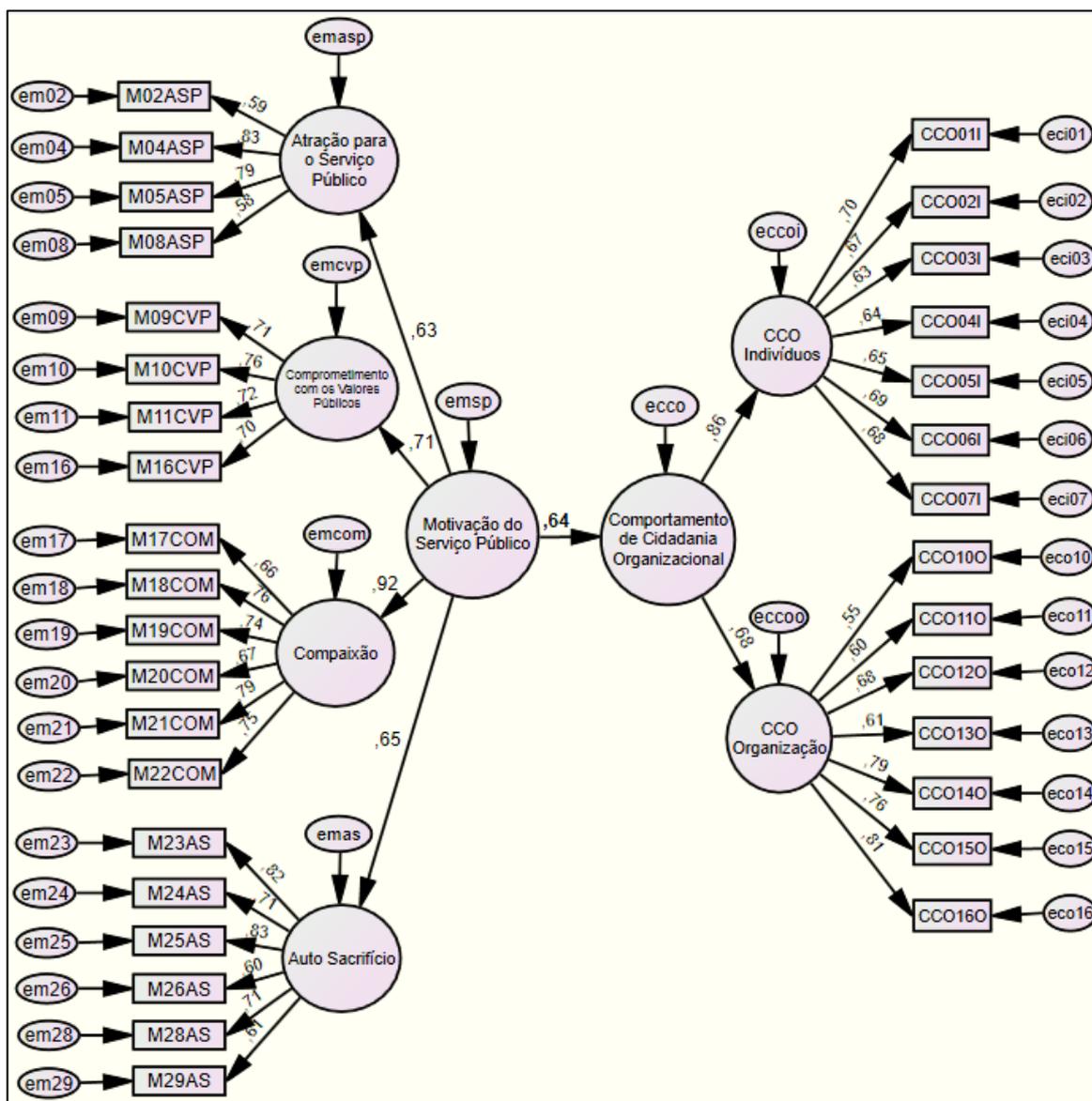
Tabela 28 – Ajuste final do modelo estrutural: MSP e CCO

Indicadores de ajuste	Parâmetros considerados satisfatórios	Parâmetros do modelo
$\chi^2$	$p > 0,05$ ; aceitável $p < 0,05$ se $(\chi^2/d.f.) \leq 5$	1348,1 (d.f.=511); $p < 0,05$
$\chi^2/d.f.$	$\leq 5$	2,63
SRMR	$\leq 0,08$	0,0561
RMSR	$\leq 0,05$	0,035
RMSEA	$< 0,08$	0,045
GFI	$\geq 0,90$	0,909
CFI	$\geq 0,90$	0,935
NFI	$\geq 0,90$	0,900
NNFI	$\geq 0,90$	0,929

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme exposto na Tabela 28, o ajuste do modelo foi obtido, pois todos os indicadores obtiveram valores conforme os parâmetros estabelecidos. Assim, restou analisar significância estatística dos coeficientes de regressão. Desse modo, a Figura 14 apresenta o modelo composto pelos construtos MSP e CCO, o qual apresenta os coeficientes padronizados e a significância das relações.

Figura 14 – Representação gráfica do modelo estrutural: MSP e CCO



Notas: Ocultados os parâmetros de covariância entre os erros das variáveis para melhor visualização.  $R^2$  CCO = 0,41.

Fonte: dados da pesquisa

Destaca-se que os coeficientes padronizados apresentados na Figura 14 foram significativos ( $p < 0,01$ ). Assim, foi possível confirmar H3, pois um coeficiente padronizado, positivo e significativo (0,638), foi encontrado na relação entre os construtos MSP e CCO. Relativamente ao coeficiente de determinação ( $R^2$ ), nesse modelo, identificou-se que 41% da variância do CCO é explicada pela MSP. Segundo Cohen (1988), esse percentual indica que o efeito da MSP sobre o CCO pode ser considerado grande.

Esse resultado demonstra que os indivíduos orientados ao serviço público, ou seja, aqueles que possuem a intenção de realizar um serviço público significativo para a sociedade e o país, comprometidos com os valores públicos, com compaixão e dispostos ao auto sacrifício, estão positivamente inclinados à manifestação do comportamento de cidadania organizacional, em relação aos colegas de trabalho e à organização.

Dessa forma, esse resultado é compatível com estudos internacionais, os quais inferem que a frequência de manifestação do CCO é maior entre os indivíduos com níveis mais altos de MSP, tanto em relação à organização, quanto aos demais indivíduos (KIM, 2006; CUN, 2012; FERDOUSIPOUR, 2016; GOULD-WILLIAMS; MOSTAFA; BOTTOMLEY, 2015; KOUMENTA, 2015; SHIM; FAERMAN, 2017; JIN; MCDONALD; PARK, 2018). Nesse sentido, uma vez motivados para o serviço público, percebe-se que os indivíduos tendem a manifestar comportamentos que excedem suas atividades rotineiras e formais também no contexto analisado.

#### 4.7.3 Influência do *P-O Fit* sobre o CCO

Prosseguindo com a análise dos modelos estruturais propostos, verifica-se nesta subseção os índices de ajuste e da significância estatística dos coeficientes de regressão entre os construtos *P-O Fit* e CCO, em atendimento à quarta hipótese de pesquisa (H4) “*O Ajuste Indivíduo-Organização (P-O Fit) influencia positivamente o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO)*”. A Tabela 29 apresenta os resultados encontrados quanto ao ajuste desse modelo estrutural.

Tabela 29 – Ajuste do modelo estrutural: *P-O Fit* e CCO

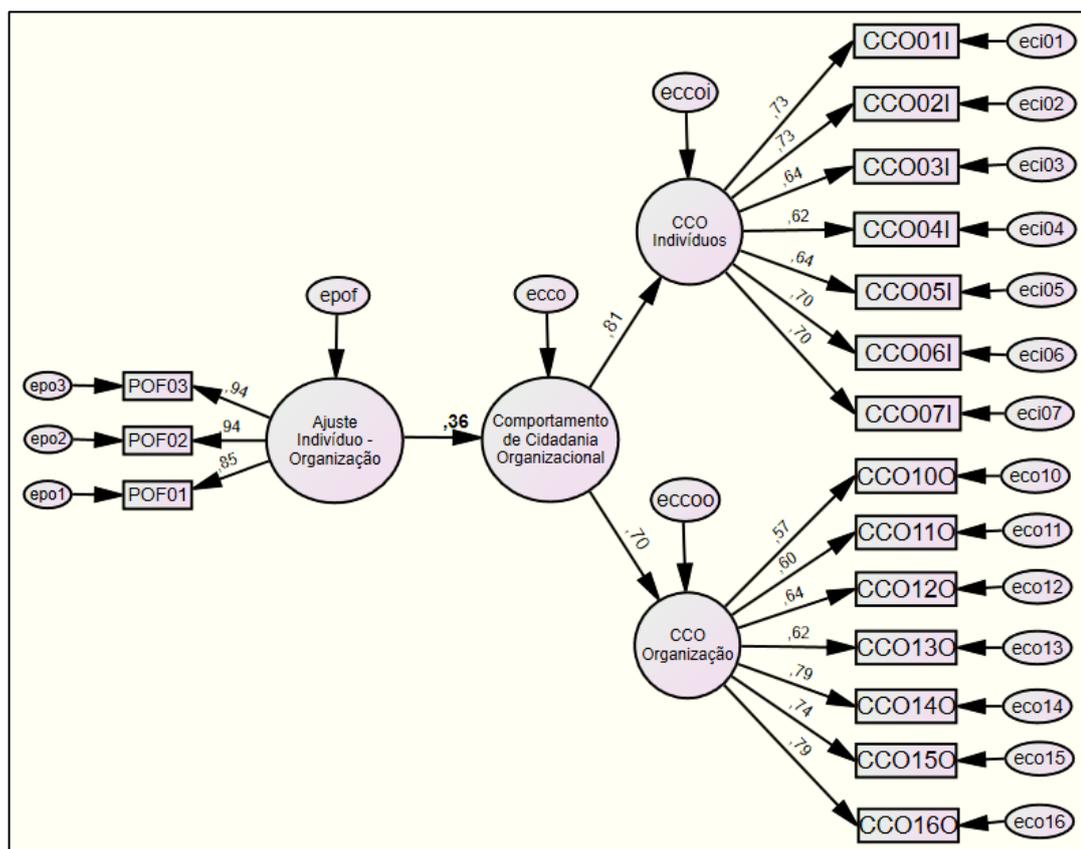
Indicadores de ajuste	Parâmetros considerados satisfatórios	Parâmetros do modelo
$\chi^2$	$p > 0,05$ ; aceitável $p < 0,05$ se $(\chi^2/d.f.) \leq 5$	550,9 (d.f.=115); $p < 0,05$
$\chi^2/d.f.$	$\leq 5$	4,79
SRMR	$\leq 0,08$	0,0749
RMSR	$\leq 0,05$	0,064
RMSEA	$< 0,08$	0,068
GFI	$\geq 0,90$	0,925
CFI	$\geq 0,90$	0,941
NFI	$\geq 0,90$	0,927
NNFI	$\geq 0,90$	0,930

Fonte: dados da pesquisa

Identificou-se que apenas o indicador de ajuste RMSR não atingiu o parâmetro considerado satisfatório, conforme exposto na Tabela 29. De acordo com Hair *et al.* (2009), alternativamente, a raiz padronizada do resíduo médio (SRMR) é mais útil para avaliar o ajuste ao longo de modelos. O SRMR corresponde a um valor padronizado do RMSR que, no presente modelo, obteve um valor dentro do parâmetro considerado satisfatório ( $\leq 0,08$ ). Por esse motivo, aliado à obtenção dos outros índices, considerou-se o modelo ajustado.

Assim, restou analisar significância estatística dos coeficientes de regressão. Nesse sentido, a Figura 15 apresenta o modelo composto pelos construtos *P-O Fit* e CCO, o qual apresenta os coeficientes padronizados e a significância das relações.

Figura 15 – Representação gráfica do modelo estrutural: *P-O Fit* e CCO



Notas: Ocultados os parâmetros de covariância entre os erros das variáveis para melhor visualização.  $R^2$  CCO = 0,13.

Fonte: dados da pesquisa

Destaca-se que os coeficientes padronizados apresentados na Figura 15 foram significativos ( $p < 0,01$ ). Assim, foi possível confirmar H4, pois um coeficiente padronizado (0,358), positivo e significativo, foi encontrado na relação entre os construtos *P-O Fit* e CCO.

Relativamente ao coeficiente de determinação ( $R^2$ ), nesse modelo, identificou-se que 13% da variância do CCO é explicada pelo *P-O Fit*. Segundo Cohen (1988), esse percentual indica que o efeito do *P-O Fit* sobre o CCO pode ser considerado médio.

De acordo com Chatman (1989), o resultado encontrado no contexto pesquisado demonstra que os indivíduos com essa perspectiva de compatibilidade estão inclinados a atuar de maneira construtiva em relação aos seus colegas de trabalho e à organização. Em outras palavras, quando ocorre um alinhamento perceptivo entre valores organizacionais e pessoais, os indivíduos podem responder emocionalmente com comportamentos que extrapolam suas obrigações formais (JIN; MCDONALD; PARK, 2018).

Portanto, quando existente essa percepção de congruência, o indivíduo tende a manifestar, com maior frequência e intensidade, comportamentos para a manutenção e aprimoramento do contexto social e psicológico (CCO) em direção à organização e/ou seus colegas de trabalho, corroborando com os resultados encontrados por Gould-Williams, Mostafa e Bottomley (2015) no contexto egípcio.

#### 4.7.4 As Interações entre MSP, *P-O Fit* e CCO

Uma vez confirmadas as hipóteses anteriores, resta analisar o comportamento do modelo estrutural composto pelos três construtos (MSP, *P-O Fit* e CCO) de forma a investigar a quinta hipótese de pesquisa (H5): “*A Motivação do Serviço Público (MSP) possui um efeito indireto e positivo sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) por intermédio do Ajuste Indivíduo-Organização (P-O Fit)*”. A Tabela 30 apresenta os resultados encontrados quanto ao ajuste desse modelo estrutural.

Tabela 30 – Ajuste inicial do modelo estrutural integrado: MSP, *P-O Fit* e CCO

Indicadores de ajuste	Parâmetros considerados satisfatórios	Parâmetros do modelo
$\chi^2$	$p > 0,05$ ; aceitável $p < 0,05$ se $(\chi^2/d.f.) \leq 5$	1899,6 (d.f.=619); $p < 0,05$
$\chi^2/d.f.$	$\leq 5$	3,07
SRMR	$\leq 0,08$	0,0609
RMSR	$\leq 0,05$	0,044
RMSEA	$< 0,08$	0,050
GFI	$\geq 0,90$	0,884
CFI	$\geq 0,90$	0,917
NFI	$\geq 0,90$	0,882
NNFI	$\geq 0,90$	0,911

Conforme demonstra a Tabela 30, apenas os indicadores GFI e NFI não obtiveram os valores considerados satisfatórios. Sendo assim, o modelo foi aprimorado com a inclusão de covariâncias entre os erros de itens pertencentes à mesma dimensão de cada construto, conforme as relações indicadas pelos índices de modificação (M.I.). A sequência de liberações de parâmetros é apresentada na Tabela 31.

Tabela 31 – Inclusão de covariâncias entre os erros das variáveis para obtenção do ajuste do modelo: MSP, *P-O Fit* e CCO

Item 1	Item 2	M.I.	Correlação
M18COM	M19COM	50,887	0,348*
M28AS	M29AS	35,520	0,243*
CCO12O	CCO15O	27,463	-0,231*
CCO02I	CCO06I	22,784	0,204*
CCO10O	CCO13O	19,439	0,168*
M17COM	M21COM	18,913	-0,216*
CCO01I	CCO02I	16,125	0,192*
M24AS	M28AS	15,095	-0,182*
CCO11O	CCO15O	15,058	-0,221*
CCO11O	CCO13O	10,885	-0,120*

\*  $p < 0,01$

Fonte: dados da pesquisa

Uma vez realizado o processo de liberação de parâmetros entre as variáveis dispostas na Tabela 31, obteve-se o ajuste do modelo estrutural conforme os índices apresentados na Tabela 32.

Tabela 32 – Ajuste final do modelo estrutural integrado: MSP, *P-O Fit* e CCO

Indicadores de ajuste	Parâmetros considerados satisfatórios	Parâmetros do modelo
$\chi^2$	$p > 0,05$ ; aceitável $p < 0,05$ se $(\chi^2/d.f.) \leq 5$	1614,0 (d.f.=609); $p < 0,05$
$\chi^2/d.f.$	$\leq 5$	2,65
SRMR	$\leq 0,08$	0,0596
RMSR	$\leq 0,05$	0,043
RMSEA	$< 0,08$	0,045
GFI	$\geq 0,90$	0,900
CFI	$\geq 0,90$	0,935
NFI	$\geq 0,90$	0,900
NNFI	$\geq 0,90$	0,929

Fonte: dados da pesquisa.

Com o intuito de averiguar a validade dos construtos de forma integrada, elaborou-se a Tabela 33. Estão dispostos índices relativos à análise das validades convergente e discriminante.

Tabela 33 - Análise da validade de construto do modelo estrutural integrado

	Validade convergente			Correlações e validade discriminante						
	Alfa	CC	VE	ASP	CVP	COM	AS	<i>P-O Fit</i>	CCO-I	CCO-O
<b>ASP</b>	0,758	0,80	0,50	(0,707)						
<b>CVP</b>	0,808	0,81	0,52	0,433**	(0,721)					
<b>COM</b>	0,866	0,87	0,53	0,473**	0,557**	(0,728)				
<b>AS</b>	0,863	0,87	0,52	0,420**	0,350**	0,546**	(0,721)			
<b><i>P-O Fit</i></b>	0,935	0,94	0,83	0,176**	0,228**	0,192**	0,187**	(0,911)		
<b>CCO-I</b>	0,855	0,85	0,45	0,350**	0,260**	0,435**	0,260**	0,186**	(0,672)	
<b>CCO-O</b>	0,863	0,87	0,48	0,405**	0,304**	0,344**	0,302**	0,401**	0,502**	(0,692)

Notas: Alfa = Alfa de Cronbach; CC = Confiabilidade Composta; VME = Variância Média Extraída; Valores entre parênteses na diagonal na matriz de correlação apresentam a raiz quadrada da VME (validade discriminante); \*\* A correlação é significativa no nível 0,01.

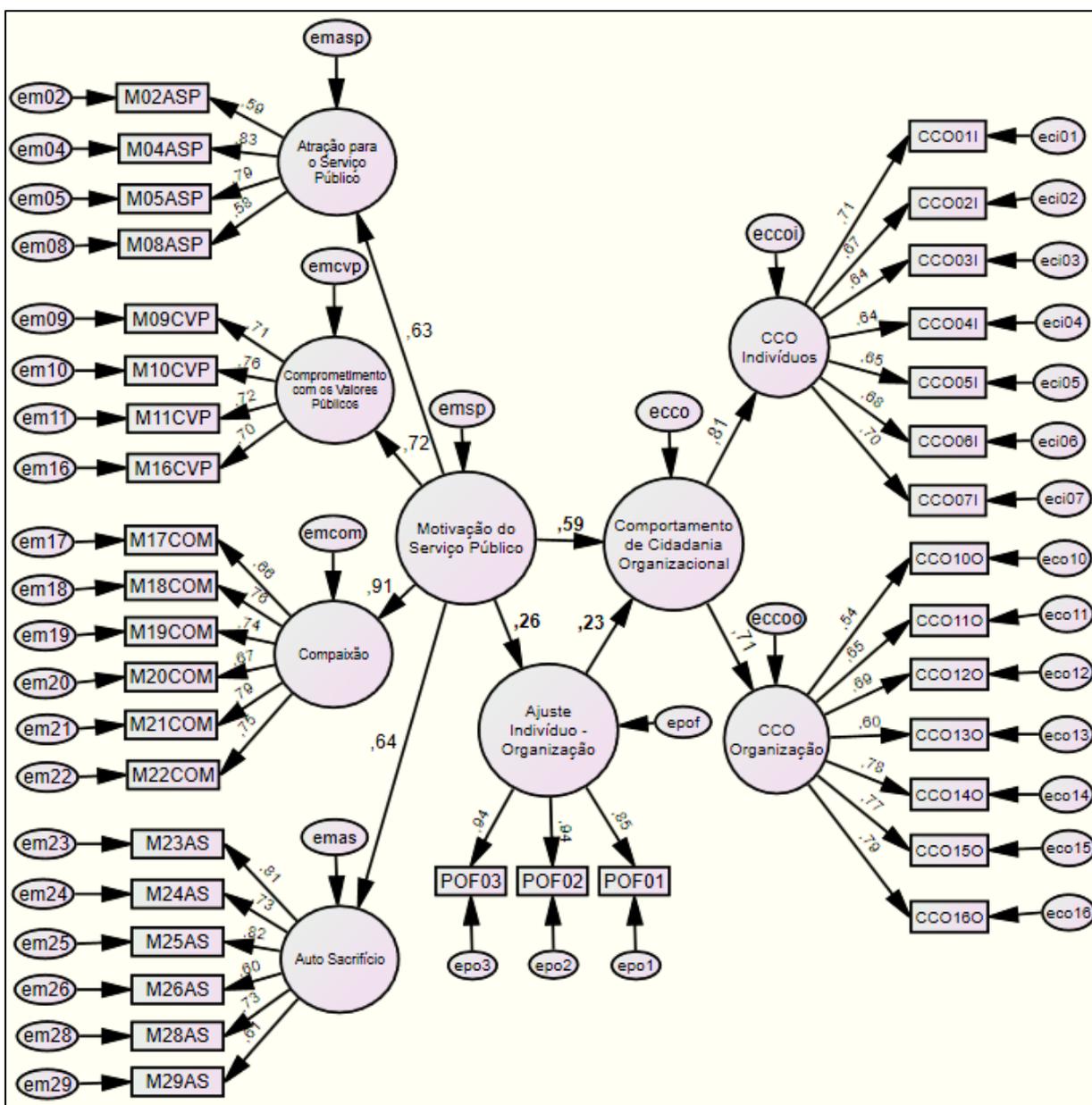
Fonte: dados da pesquisa

Conforme os resultados apresentados na Tabela 33, foram ratificadas as validades convergente e discriminante dos construtos MSP e CCO no modelo estrutural integrado. Quanto ao *P-O Fit*, além de confirmar sua validade convergente, foi possível identificar sua validade discriminante na medida em que a raiz quadrada de sua VME obteve um valor superior ao de suas correlações com as demais dimensões do modelo. Assim, o *P-O Fit* distingue-se em relação aos demais construtos/dimensões analisados.

Quanto às maiores correlações entre construtos distintos, apresentadas na Tabela 33, destacam-se as relações entre a dimensão Compaixão (MSP) e o CCO-I (0,435), entre a dimensão Atração para o Serviço Público (MSP) e o CCO-O (0,405) e entre o *P-O Fit* e o CCO-O (0,401). De acordo com Pestana e Gageiro (2003) coeficientes de correlação situados entre 0,40 e 0,69 correspondem a relações moderadas.

Sendo assim, restou analisar significância estatística dos coeficientes de regressão. Desse modo, a Figura 16 representa graficamente o modelo estrutural integrado entre os construtos MSP, *P-O Fit* e CCO, o qual apresenta os coeficientes padronizados e a significância das relações.

Figura 16 – Representação gráfica do modelo estrutural integrado: MSP, P-O Fit e CCO



Notas: Ocultados os parâmetros de covariância entre os erros das variáveis para melhor visualização.  $R^2$  P-O Fit = 0,07.  $R^2$  CCO = 0,48.

Fonte: dados da pesquisa

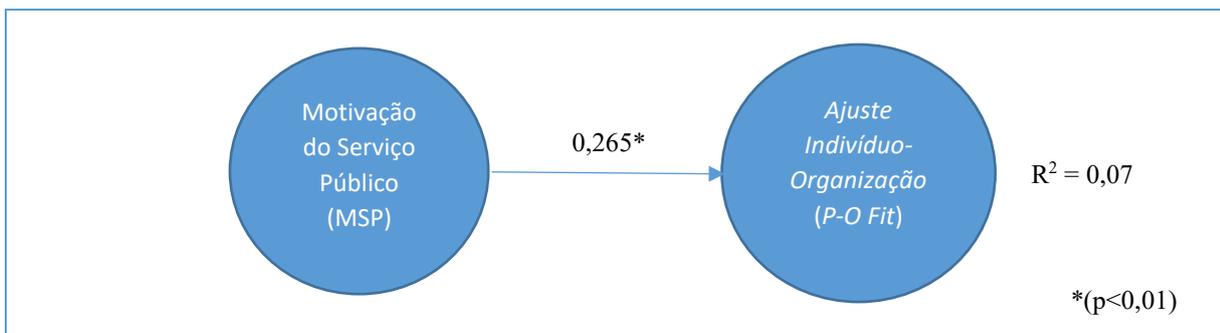
Por meio da análise da Figura 16, percebe-se que os coeficientes de regressão entre os construtos MSP, P-O Fit e CCO mantiveram-se positivos. Ainda que as forças dessas relações tenham se modificado, os coeficientes permaneceram significativos ( $p < 0,01$ ). Relativamente ao coeficiente de determinação ( $R^2$ ), no modelo estrutural integrado, identificou-se que 48% da variância do CCO é explicada pelos construtos P-O Fit e MSP. Segundo Cohen (1988), esse

percentual indica que o efeito conjunto da MSP e do *P-O Fit* sobre o CCO pode ser considerado grande.

Esse resultado desperta para o aprofundamento da tese de que a MSP influencia positivamente o *P-O Fit* percebido; de que a MSP influencia positivamente o CCO; de que o *P-O Fit* influencia positivamente o CCO e; de que a influência positiva da MSP sobre o CCO, além de direta, é indireta e mediada pela percepção de *P-O Fit*.

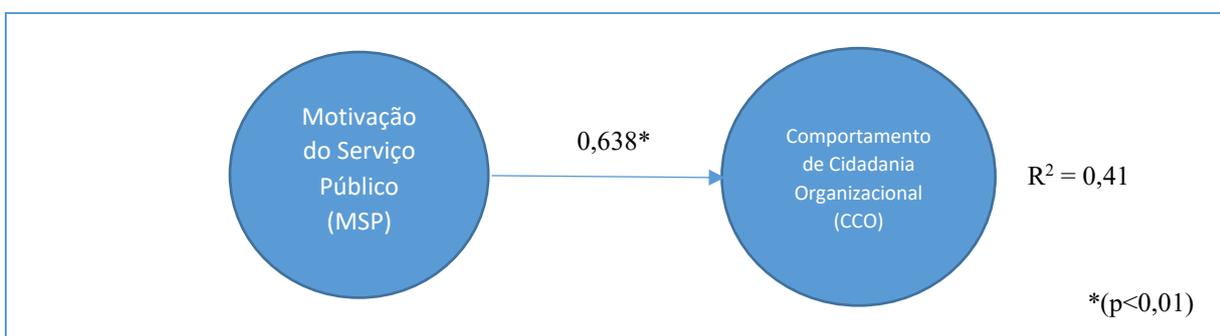
Nesse sentido, algumas considerações são necessárias quanto à magnitude dessas relações, de forma a aprofundar as interpretações sobre efeito direto, indireto e mediação. As Figuras 17, 18, 19 e 20 sintetizam as relações encontradas na pesquisa para posterior análise.

Figura 17 – Síntese do modelo estrutural: MSP e *P-O Fit*

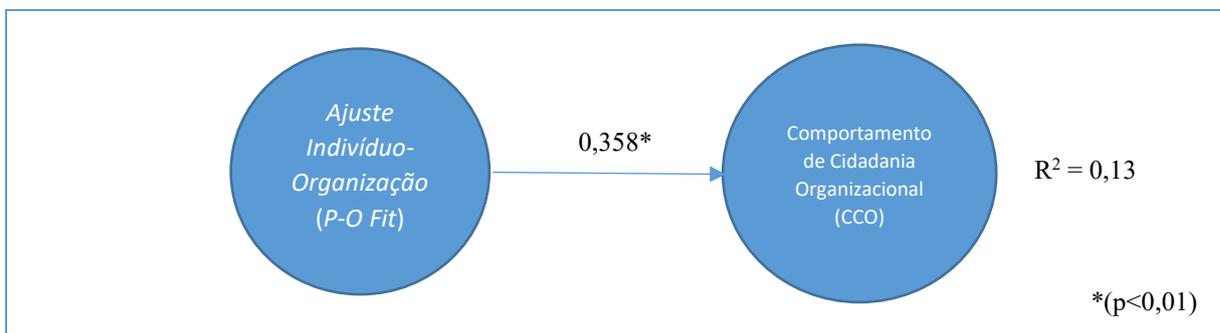


Fonte: elaborada pelo autor

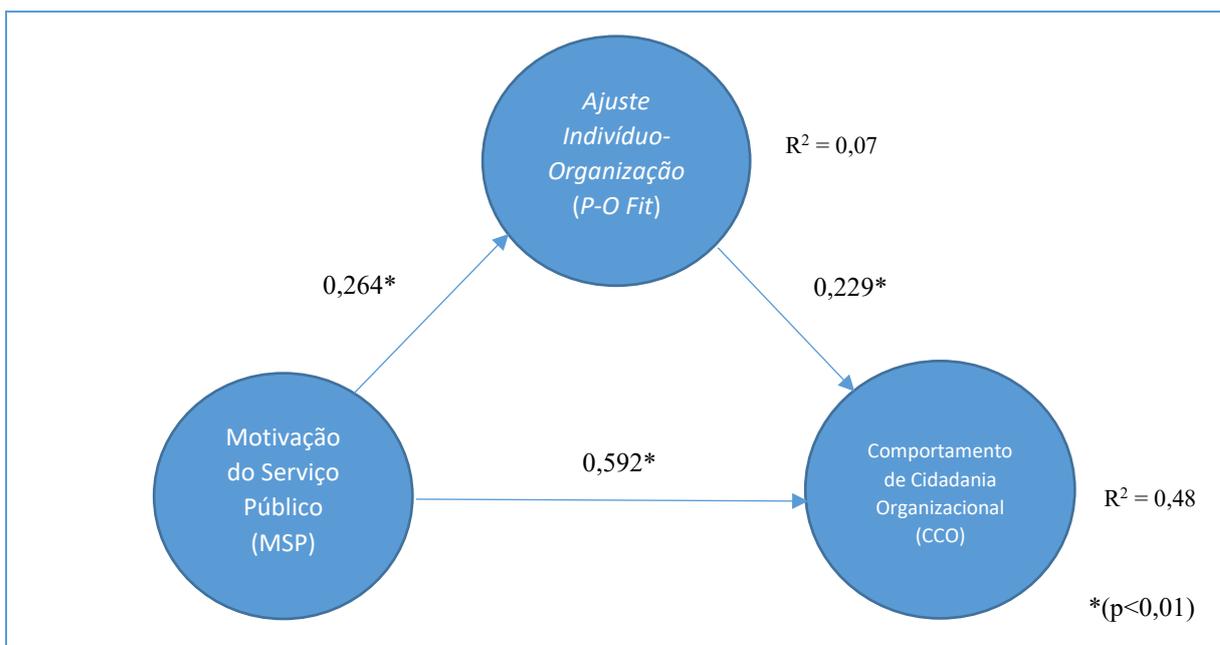
Figura 18 – Síntese do modelo estrutural: MSP e CCO



Fonte: elaborada pelo autor

Figura 19 – Síntese do modelo estrutural: *P-O Fit* e CCO

Fonte: elaborada pelo autor

Figura 20 – Síntese do modelo estrutural integrado: MSP, *P-O Fit* e CCO

Fonte: elaborada pelo autor

Primeiramente, em relação aos efeitos diretos, por meio das Figuras 17, 18 e 19, percebe-se que são comprovadas as hipóteses de que a MSP influencia positivamente o *P-O Fit* percebido; de que a MSP influencia positivamente o CCO e; de que o *P-O Fit* influencia positivamente o CCO (H2, H3 e H4 confirmadas nos modelos preliminares). Por meio da análise dos coeficientes padronizados, identifica-se a proeminência da relação entre a MSP e o CCO (0,638) em comparação às relações entre *P-O Fit* e CCO (0,358) e entre MSP e *P-O Fit* (0,265). No modelo estrutural integrado, disposto na Figura 20, destaca-se que essas relações

diretas se mantiveram com coeficientes positivos e significativos, porém, com algumas modificações nos seus valores (H2, H3 e H4 confirmadas no modelo estrutural integrado).

Por meio da análise da Figura 20, é possível verificar a quinta hipótese de pesquisa (H5): “A *Motivação do Serviço Público (MSP)* possui um efeito indireto e positivo sobre o *Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO)* por intermédio do *Ajuste Indivíduo-Organização (P-O Fit)*”. Segundo Hair *et al.* (2009), o efeito indireto da MSP sobre o CCO pode ser calculado multiplicando-se a relação estimada entre MSP e *P-O Fit* pela relação estimada entre o *P-O Fit* e CCO. A relação estimada total, por sua vez, é obtida pela soma do efeito direto com o indireto. Assim, obtém-se o valor de 0,060 ( $0,264 \times 0,229$ ) para a relação indireta entre MSP e CCO. Ao somarmos a relação direta com a indireta ( $0,592 + 0,060$ ), identifica-se uma relação total correspondente ao coeficiente de 0,652.

Ainda que a quinta hipótese de pesquisa (H5) seja aferida, o resultado encontrado sugere cautela em sua interpretação. Identifica-se que a influência da MSP sobre o CCO é majoritariamente direta, pois a magnitude da relação indireta, ainda que positiva, mostrou-se de baixa proporção. Por esse motivo, optou-se pelo aprofundamento dessa relação pela incorporação do conceito de mediação.

Segundo Vieira (2009), há diferença entre efeito indireto e efeito mediado. O segundo pode ser considerado um caso especial do primeiro. Para atestar o efeito indireto, visualizado na Figura 20, não seria necessário apresentar os resultados das relações isoladas entre os construtos (Figuras 17, 18 e 19), enquanto que o efeito mediado depende da análise dessas relações.

Uma variável (ou construto) pode ser considerada mediadora no momento em que influencia a relação entre a variável independente e a variável dependente, de modo que sua inserção na equação estrutural neutraliza, ou mesmo reduz, a força do impacto da variável independente sobre a dependente (VIEIRA, 2009). Existem alguns procedimentos utilizados para avaliar o efeito mediado. Entre eles, destaca-se a análise passo a passo dos caminhos (BARON; KENNY, 1986) a qual apresenta quatro condições necessárias para atestar que uma variável (ou construto) é mediadora em uma relação estrutural:

- a) A variável independente (*VI*) afeta significativamente a variável mediadora (*Med*);
- b) A *VI* afeta significativamente a variável dependente (*VD*) na falta da variável *Med*;
- c) A variável *Med* tem efeito significativo único sobre a *VD*;
- d) O efeito da *VI* sobre a *VD* enfraquece no momento da adição da variável *Med*.

Ao considerar a MSP como *VI*, o *P-O Fit* como *Med* e o CCO como *VD*, identifica-se o atendimento do item “a” por meio da Figura 17, o atendimento do item “b” por meio da Figura

18, o atendimento do item “c” por meio da Figura 19 e, por fim, o atendimento do item “d” por meio da Figura 20. Assim, a relação estimada entre a MSP e o CCO (Figura 18), foi enfraquecida pela inclusão do *P-O Fit* no modelo estrutural (Figura 20). O coeficiente padronizado da relação entre MSP e CCO reduziu de 0,638 para 0,592. Assim, ainda que tênue, o *P-O Fit* foi identificado como um elemento mediador da relação indireta.

Conforme Hair *et al.* (2009), quando o efeito da *VI* sobre a *VD* enfraquece no momento da adição da variável *Med*, mas se mantém significativo (tal como é o caso), a mediação é chamada de parcial. Por meio da análise dos coeficientes de determinação ( $R^2$ ), identificou-se que 41% da variância do CCO foi explicada pela MSP quando esses construtos foram analisados isoladamente (Figura 18). Com a inclusão do *P-O Fit* enquanto elemento mediador, identificou-se que 48% da variância do CCO passou a ser explicada (Figura 20). Esse resultado fornece suporte para a suposição de que a MSP tem maior probabilidade de promover resultados positivos quando os funcionários percebem uma ligação entre seus valores e os de sua organização.

Ressalta-se que o limitado papel mediador do *P-O Fit* encontrado neste estudo é compatível com os resultados de estudos internacionais recentes (GOULD-WILLIAMS; MOSTAFA; BOTTOMLEY, 2015; JIN; MCDONALD; PARK, 2018). Essa ocorrência sugere que, em pesquisas futuras, novos mediadores deverão ser incorporados à análise das relações entre a MSP e os resultados dos funcionários. Christensen e Wright (2011) afirmam que, mesmo que os funcionários compartilhem a missão das organizações públicas, eles podem sentir que seus trabalhos não satisfazem seus valores de serviço público, prejudicando seus desempenhos. Assim, torna-se pertinente adicionar as demais abordagens do *P-E Fit*, em especial, o ajuste pessoa-trabalho (*P-J Fit*).

Conforme Wright e Pandey (2008), ainda que as organizações públicas possuam uma natureza compatível com o exercício dos motivos de serviço público dos indivíduos, é possível que nem sempre as mesmas ofereçam tal oportunidade. Em suma, a natureza da organização pública é voltada ao bem coletivo, porém, os indivíduos podem não receber as condições e/ou oportunidades necessárias ao atendimento de suas motivações pró-sociais.

Essa situação, segundo Vandenabeele, Ritz e Neumann (2018) pode revelar o lado “sombrio” da MSP. O funcionário com MSP, ao não encontrar na organização meios para concretizá-la, pode passar por processos de exaustão ou frustração, originando resultados negativos para si, para seus colegas e para a organização.

A próxima seção apresenta reflexões sobre os resultados encontrados no presente estudo. Nesse sentido, é realizada uma discussão sobre o *framework* de análise proposto, com

foco nas hipóteses estabelecidas. Além disso, são apresentadas contribuições teóricas e implicações práticas da pesquisa, bem como limitações e sugestões para estudos futuros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez efetivada a pesquisa, a presente seção tem por intuito realizar uma análise acerca dos resultados encontrados. Sendo assim, apresenta-se uma discussão sobre o *framework* proposto, bem como as contribuições teóricas e implicações práticas da pesquisa. Na sequência, são apontadas limitações e sugestões para estudos futuros.

### 5.1 DISCUSSÃO SOBRE O *FRAMEWORK* PROPOSTO

A partir da formulação de seus objetivos, este estudo propôs um *framework* de análise da MSP e de seus consequentes no Brasil, o qual foi operacionalizado junto a servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino (docentes e técnico-administrativos), os quais são considerados os principais responsáveis por conectar os valores e princípios basilares da educação junto à sociedade.

Os estudos sobre Motivação do Serviço Público (MSP) realizados no Brasil, até então, estavam centralizados na operacionalização do modelo norte-americano de Perry (1996), o qual partiu das bases motivacionais racional, normativa e afetiva (KNOKE; WRIGHT-ISAK, 1982), e da noção de auto sacrifício, para confirmar quatro dimensões de análise para o construto: Atração para a elaboração de políticas públicas; Comprometimento com o interesse público/dever cívico; Compaixão e; Auto sacrifício.

Entre os estudos nacionais, destacou-se o esforço de Buiatti (2007) ao realizar o processo de validação da escala de mensuração formulada por Perry (1996). Todavia, seus resultados indicaram a necessidade de revisar a operacionalização dos itens, bem como a contextualização das dimensões de MSP no Brasil.

A análise da literatura internacional, sobretudo de recentes estudos realizados na Europa e Ásia, permitiu identificar que a concepção e a operacionalização da MSP passaram por reconstruções nos últimos dez anos. Nesse sentido, Kim e Vandenabeele (2010) revisaram as bases motivacionais do construto, inferindo que a MSP, além de estar permeada pela noção de auto sacrifício, está associada aos motivos instrumental, baseado em valores e de identificação. Essa alteração veio a distanciar ainda mais a MSP das teorias motivacionais clássicas na medida em que o interesse próprio (escolha racional) foi excluído dentre os possíveis motivos que induzem os indivíduos à realização de um serviço público significativo para a sociedade. Compreende-se, na atualidade, que a MSP é uma instância particular de motivação pró-social direcionada a beneficiários não identificados (VANDENABEELE; RITZ; NEUMANN, 2018).

Seguindo essa nova concepção, Kim *et al.* (2013) e Kim (2017) realizaram estudos por meio dos quais a MSP passou a ser composta por quatro dimensões revisadas: Atração para o Serviço Público (ASP), Comprometimento com os Valores Públicos (CVP), Compaixão (COM) e Auto sacrifício (AS). Destaca-se que essa nova composição de dimensões foi confirmada em pelo menos 12 países (Austrália, Bélgica, China, Dinamarca, França, Itália, Coreia, Lituânia, Holanda, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos).

Diante do exposto, a primeira hipótese estabelecida no *framework* oferecido pelo estudo consistiu justamente em verificar a adequação dessa nova composição de dimensões (ASP, CVP, COM e AS) no contexto brasileiro, mais especificamente, entre os servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino.

A partir dos processos de tradução e adaptação, para a mensuração da MSP, os 29 itens concebidos por Kim (2017) foram testados junto à população-alvo (815 servidores). Em decorrência, por meio da técnica de Análise Fatorial Confirmatória (AFC), as quatro dimensões revisadas de MSP foram confirmadas no contexto brasileiro. Nesse sentido, um modelo de 20 itens, dentre os 29, obteve ajuste e validade de construto com índices considerados satisfatórios.

As dimensões Compaixão e Auto Sacrifício confirmaram seu caráter mais universal. Enquanto a primeira manteve seus 6 itens conforme a estrutura original, a segunda teve apenas uma variável excluída no processo de AFC, passando de 7 para 6 itens.

Por outro lado, as dimensões Atração para o Serviço Público e Comprometimento com os Valores Públicos necessitaram de um maior número de exclusões de variáveis até que se obtivesse o ajuste do modelo, assim como a validade de construto. Ambas com 8 itens em sua concepção original, após o processo de AFC, houve a exclusão de 4 itens em cada dessas dimensões.

Na dimensão ASP, relacionada a motivos instrumentais, identificou-se a prevalência de itens relacionados à intenção de realizar um serviço público para a sociedade e o país (conteúdo dos itens mantidos), em detrimento da intenção de participação no processo de políticas públicas (conteúdo dos itens excluídos). Esse resultado pode ser justificado pelo fato de que a formulação de políticas públicas não é inerente a todas as funções e cargos públicos no Brasil, ou seja, consiste em uma atribuição restrita a alguns cargos específicos (PASCHOAL; FLORES, 2016).

Na dimensão CVP, relacionada a motivos baseados em valores, foram mantidos os itens relativos ao comprometimento com a democracia e os direitos humanos. Considerando que as especificidades das instituições políticas de um país afetam as pessoas em termos dos valores públicos que desejam promover (KIM, 2017), é admissível que essa dimensão se torne mais

sensível a culturas e contextos distintos. É possível, portanto, que o contexto analisado apresente ordem ou prioridade de valores públicos diferenciadas de outros contextos.

Com a validação da escala revisada de MSP foi possível realizar uma análise descritiva em torno da amostra utilizada. Considerando uma escala de 5 pontos, identificou-se que os valores das médias foram superiores a 4,00 para as dimensões ASP, CVP e COM, indicando a prevalência de concordância em relação às afirmativas. Por outro lado, a dimensão AS obteve um valor intermediário de média, entre 3,00 e 4,00, sinalizando que a assunção de perdas pessoais em prol da coletividade possui menor aderência.

Além de explorar a dimensionalidade e a incidência da MSP, o *framework* proposto dedicou-se a investigar possíveis consequentes para o construto. Nesse sentido, foram inseridos o Ajuste Indivíduo-Organização (*P-O Fit*) e o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO). Ressalta-se que, previamente à análise das interações entre esses construtos, foi necessário realizar os processos de adaptação de escalas de mensuração e validação individual do *P-O Fit* e do CCO.

Para a mensuração do *P-O Fit* foi utilizada a escala unidimensional formulada por Cable e DeRue (2002), a qual considera a perspectiva suplementar de ajuste referente à congruência entre valores individuais e valores organizacionais. Após o processo de adaptação de itens, foi possível validar essa escala no contexto pesquisado. Relativamente à análise descritiva do construto, obteve-se uma média próxima ao valor intermediário da escala (3,00), o qual representa o posicionamento “*Nem concordo nem discordo*”. Esse resultado sinaliza que a congruência entre os valores dos funcionários e da organização necessita ser prospectada no contexto das instituições federais de ensino. Para tanto, sugere-se a inclusão e abordagem da missão, visão, valores e objetivos organizacionais nos processos seleção, treinamento e desenvolvimento. Esse procedimento pode aumentar a probabilidade de que os funcionários internalizem a cultura da organização pública em que atuam.

Relativamente à mensuração do CCO, foi utilizada a escala formulada por Lee e Allen (2002), a qual é uma revisão do modelo de Williams e Anderson (1991) que avalia duas dimensões ou perspectivas: CCO orientado à organização (CCO-O) e CCO orientado aos indivíduos (CCO-I). Após o processo de adaptação de itens, foi possível validar essa escala no contexto pesquisado. Quanto à análise descritiva do construto, obteve-se médias superiores a 4,00 para suas duas dimensões formativas. Esse resultado, portanto, demonstrou a prevalência de concordância em relação às afirmativas, sinalizando que os servidores das instituições federais de ensino, em geral, tendem a manifestar o comportamento de cidadania organizacional, em relação aos colegas de trabalho e à organização.

Com os três construtos validados individualmente, foi possível testar as demais hipóteses propostas pelo *framework* por meio do estabelecimento de modelos estruturais (Modelagem de Equações Estruturais).

A segunda hipótese (H2) previa que a MSP influenciaria positivamente o *P-O Fit*. Essa hipótese foi confirmada no estudo, indicando que os indivíduos orientados ao serviço público, ou seja, aqueles que possuem a intenção de realizar um serviço público significativo para a sociedade e o país, comprometidos com valores públicos, com compaixão e dispostos ao auto sacrifício, tendem a ser compatíveis com sua organização no que tange à congruência de valores, em consonância com a literatura internacional (WRIGHT, 2007; 2011; BRIGHT, 2008; 2013; GOULD-WILLIAMS; MOSTAFA; BOTTOMLEY, 2015; JIN; MCDONALD; PARK, 2018).

A terceira hipótese (H3) previa que MSP influenciaria positivamente o CCO. Essa hipótese foi confirmada no estudo, indicando que os indivíduos motivados para o serviço público tendem a manifestar o CCO com mais frequência, tanto em relação à organização, quanto aos demais indivíduos, despendendo esforços que superam suas atividades rotineiras e formais. Esse resultado corrobora com os achados de pesquisas internacionais (KIM, 2006; CUN, 2012; FERDOUSIPOUR, 2016; GOULD-WILLIAMS; MOSTAFA; BOTTOMLEY, 2015; KOUMENTA, 2015; SHIM; FAERMAN, 2017; JIN; MCDONALD; PARK, 2018).

A quarta hipótese (H4) previa que o *P-O Fit* influenciaria positivamente o CCO. Essa hipótese foi confirmada no estudo, indicando que a percepção de ajuste entre valores individuais e organizacionais tende a fazer com que os trabalhadores contribuam de maneira construtiva com seus colegas e sua organização (CHATMAN, 1989), manifestando, com maior frequência e intensidade, comportamentos favoráveis ao aprimoramento do contexto social e psicológico no qual realizam suas tarefas (ORGAN, 1997).

Uma vez confirmada as hipóteses anteriores, a partir do *framework* proposto, foi analisada a hipótese de que a MSP possui um efeito indireto e positivo sobre o CCO por intermédio do *P-O Fit* (H5). Essa hipótese foi confirmada no estudo por meio de um modelo estrutural integrado, o qual indicou que os efeitos positivos da MSP sobre o CCO, além de diretos, foram contingentes ao grau de congruência entre os valores dos trabalhadores e os da organização. Sendo assim, conforme os funcionários com altos níveis de MSP sentem que os seus valores e objetivos são compatíveis com os de sua organização (quando há *P-O Fit*), eles são mais propensos a manifestar o CCO.

Ressalta-se que a influência direta da MSP sobre o CCO foi a relação mais expressiva dentre as analisadas. Por sua vez, a relação indireta entre MSP e CCO, via *P-O Fit*, ainda que

positiva, correspondeu a uma mediação parcial de baixa proporção. Esse resultado sinaliza que a percepção de congruência de valores, entre indivíduo e organização, possui limitada influência na relação entre a MSP e a intenção de manifestar o CCO, sugerindo que novos mediadores sejam incorporados em estudos futuros. Esse resultado é compatível com os estudos de Gould-Williams, Mostafa e Bottomley (2015) e Jin, McDonald e Park (2018).

Os resultados obtidos neste estudo, a partir da análise descritiva e confirmação das hipóteses, sinalizaram que os servidores docentes e técnico-administrativos das instituições federais de ensino, em geral, possuem a intenção de contribuir com as políticas públicas e diretrizes orientadas ao bem comum da sociedade. Além disso, identificou-se que essa motivação apresenta influências positivas sobre a percepção de compatibilidade com os valores organizacionais e reforça a intenção de manifestar comportamentos além das atribuições formais do cargo ocupado. Depreende-se que, para atingir os objetivos finalísticos de suas instituições, os servidores motivados para o serviço público apresentam comportamentos altruístas e cooperativos em relação aos seus colegas e à organização de forma geral.

Ao concluir a análise do *framework* proposto, simultaneamente, houve o atendimento do problema de pesquisa, bem como de seus objetivos geral e específicos. Em suma, obteve-se êxito em analisar as influências da Motivação do Serviço Público sobre o Ajuste Indivíduo-Organização e o Comportamento de Cidadania Organizacional na perspectiva de servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

O presente estudo, ao propor que a Motivação do Serviço Público (MSP) é propulsora do Ajuste Indivíduo-Organização (*P-O Fit*) e do Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), revelou algumas evidências que podem contribuir, tanto para o avanço do conhecimento científico, quanto para a investigação de situações práticas.

Quanto às contribuições da pesquisa, relativamente à MSP, houve progresso na compreensão do construto no que tange: (i) à mensuração; (ii) à incidência e; (iii) aos seus resultados.

Relativamente à abordagem do construto e sua mensuração (i), foi realizada no Brasil a revisão conceitual das dimensões e itens da MSP, em superação ao modelo de Perry (1996). Considerando a associação com os motivos instrumental, baseado em valores e de identificação, bem como a noção de auto sacrifício (KIM; VANDENABEELE, 2010), foi compreendido que a MSP envolve a intenção de realizar um serviço público significativo para a sociedade e o país,

o comprometimento com os interesses e valores públicos, a ligação afetiva do indivíduo com membros de diferentes categorias sociais e a disposição para a assunção de sacrifícios pessoais em prol da coletividade.

Esta pesquisa, diante de estudos internacionais (KIM *et al.*, 2013; KIM, 2017), validou uma escala para mensurar a MSP com boas propriedades psicométricas no contexto nacional. Nesse sentido, foram utilizados métodos consistentes para a tradução, adaptação e validação, cujas operacionalizações poderão nortear pesquisadores interessados em realizar a adequação de escalas oriundas de outras nacionalidades.

Relativamente à incidência da MSP (ii), este estudo proporcionou uma análise da manifestação do construto na perspectiva de servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino no Brasil. Os resultados descritivos demonstraram que os servidores docentes e técnico-administrativos dessas organizações possuem uma expressiva inclinação pró-social, considerada profícua nos processos de formação de cidadãos, promoção da igualdade social e produção e compartilhamento do conhecimento.

A escala de mensuração validada, sob o prisma prático, poderá ser replicada por gestores públicos interessados em aprofundar o conhecimento acerca das motivações pró-sociais da força de trabalho. Essa implicação prática também é estendida à mensuração dos construtos *P-O Fit* e CCO, cujas escalas passaram por refinamento operacional e poderão ser consideradas em novos estudos.

Relativamente à abordagem dos resultados da MSP (iii), propostos pelo *framework*, este estudo investigou concepções teóricas e pragmáticas de estudos internacionais, confirmando a influência direta do construto sobre os consequentes *P-O Fit* e CCO. Tendo em vista que esses resultados podem ser benéficos ao desempenho organizacional, a compreensão da MSP e de seus consequentes poderá guiar os processos de socialização e treinamento de servidores públicos, conectando os interesses do indivíduo, da organização e da sociedade.

A partir da composição de um modelo estrutural integrado, o estudo evidenciou que a relação direta entre a MSP e o CCO foi a mais expressiva dentre as analisadas. Esse resultado, além de ser compatível com os achados de pesquisas internacionais, indica que a orientação para o serviço público possui dimensões que induzem os indivíduos a manifestarem comportamentos espontâneos tais como o de ajuda aos colegas de trabalho (CCO-I) e o de proteção à organização (CCO-O).

Por sua vez, a influência indireta entre esses construtos, por meio do *P-O Fit*, mostrou-se limitada. Ainda que as organizações do setor público sejam encarregadas de promover o bem-estar geral da sociedade, esse resultado sinaliza que a simples inclusão de indivíduos com

valores semelhantes pode apresentar reduzida influência positiva na manifestação de comportamentos altruístas em relação aos colegas de trabalho e à organização de forma geral. Talvez, outras perspectivas de ajuste sejam imperativas para conectar as motivações pró-sociais dos indivíduos à manifestação de comportamentos discricionários positivos.

Em relação ao CCO, este estudo contribuiu para amenizar a paradoxal lacuna teórica apontada por Vigoda-Gadot e Beeri (2011). Esses autores sinalizaram que os estudos sobre CCO são incipientes no setor público. O caráter paradoxal dessa lacuna se deve ao fato de que cidadania é uma terminologia básica na ciência política, cuja inclusão no contexto da *New Public Management (NPM)* enfatizaria o papel das pessoas na construção de uma governança efetiva, contribuindo com a melhoria da prestação de serviços públicos (TAYLOR, 2013), superando os males da burocracia e incentivando o desempenho nas diversas unidades de trabalho (VIGODA-GADOT; BEERI, 2011). Os resultados descritivos relativos ao CCO evidenciaram que os servidores docentes e técnico-administrativos das instituições federais de ensino tendem a manifestar, de forma expressiva, comportamentos voluntários que superam suas obrigações formais. Destaca-se que tal ocorrência é reforçada na medida em que o indivíduo possui maiores níveis de motivação para o serviço público.

### 5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Tendo em vista a realização de uma pesquisa quantitativa por meio de uma *survey online*, algumas limitações foram inerentes ao seu desenvolvimento. Nesse sentido, houve dificuldade para selecionar *e-mails* aleatoriamente nos sites das instituições federais de ensino, pois nem todas disponibilizam os endereços eletrônicos de seus servidores de forma pública, limitando a abrangência da pesquisa. Além disso, entre os *e-mails* coletados, houve incerteza quanto à assertividade da lista elaborada, pois os dados dos sites poderiam estar desatualizados. Outro risco inerente ao envio de uma quantidade elevada de *e-mails* é que alguns deles podem ter sido considerados “lixo eletrônico”. Esses fatos podem ter limitado o controle da amostra e a taxa de resposta da pesquisa.

Ainda que a técnica amostral utilizada – não probabilística por conveniência – seja útil ao campo de investigação relacionado ao estabelecimento de possíveis hipóteses a serem testadas, o presente estudo possui por limitação a impossibilidade de generalização dos resultados. Sendo assim, as análises e conclusões ficam restritas à realidade pesquisada (RICHARDSON, 2017).

A utilização de uma única abordagem de pesquisa – quantitativa – também pode ser sinalizada como uma limitação. Com a adoção dessa única abordagem, os pesquisados não expressam suas opiniões de forma livre, restringindo sua contribuição a respostas padronizadas em escalas. Limita-se, também, a compreensão dos fenômenos à luz dos construtos propostos no *framework*. Técnicas de pesquisa qualitativa, tais como as entrevistas, poderiam desvelar outros fatores relacionados aos temas abordados.

No que tange ao contexto analisado, o presente estudo teve por limitação a abordagem exclusiva de trabalhadores efetivos da esfera federal e, restritamente, aqueles lotados em instituições de ensino. Essa delimitação, considerada necessária à operacionalização da pesquisa, abreviou a compreensão dos fenômenos a uma instância particular do serviço público brasileiro. Destaca-se, ainda, que o período de coleta de dados foi marcado por instabilidades políticas e transição de governo.

Quanto às escalas utilizadas para a mensuração dos construtos, ainda que o anonimato dos pesquisados tenha sido assegurado, indaga-se sobre a existência de resultados “inflados” quanto à MSP e ao CCO, tendo em vista que suas médias foram elevadas. No caso da MSP, existe a possibilidade de “viés de desejabilidade social”, ou seja, os indivíduos podem assinalar respostas mais desejáveis do ponto de vista social, em vez de expressar seus verdadeiros sentimentos (KIM; KIM, 2016). Quanto ao CCO, o resultado pode ser “inflado” pela utilização de uma escala auto-relatada, ou seja, o desempenho contextual foi mensurado na percepção do próprio indivíduo, em detrimento de outras fontes de evidências (GOULD-WILLIAMS; MOSTAFA; BOTTOMLEY, 2015; JIN; MCDONALD; PARK, 2018).

#### 5.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Resgata-se que a influência indireta da MSP sobre o CCO, via *P-O Fit*, foi menos expressiva do que a relação direta identificada entre os construtos. O limitado papel mediador do *P-O Fit* encontrado neste estudo sugere que, em pesquisas futuras, novos possíveis mediadores deverão ser incorporados à análise das relações entre a MSP e os resultados dos funcionários. Conforme Christensen e Wright (2011), torna-se pertinente adicionar as demais abordagens do *P-E Fit*, em especial, o ajuste pessoa-trabalho (*P-J Fit*).

Sugere-se também o aprofundamento do chamado lado “sombrio” da MSP. De acordo com Vandenberg, Ritz e Neumann (2018), um funcionário com alto nível de MSP, que não encontra na organização meios para concretizá-la, pode passar por processos de exaustão e frustração. Essa ocorrência pode originar resultados negativos para o indivíduo, para seus

colegas e para a organização. Pesquisas futuras poderão ser conduzidas no sentido de investigar se as organizações, em especial as públicas, estão sendo capazes de prover os meios adequados para que indivíduos com MSP efetivamente se engajem em comportamentos de serviço público voltados ao bem-estar da sociedade.

Quanto às técnicas de pesquisa, sugere-se a realização de estudos longitudinais, bem como a adoção de abordagens experimentais, para melhor compreender as relações causais entre a MSP e seus resultados, sobretudo, ao longo do tempo. Além disso, sugere-se a adoção de métodos qualitativos, tais como entrevistas e observações, para ampliar a compreensão de como as organizações podem influenciar a MSP, bem como os processos psicológicos e comportamentais associados.

Quanto ao contexto de análise, torna-se pertinente o aprofundamento do conhecimento relativo às diferenças entre trabalhadores dos setores público e privado, ou mesmo entre trabalhadores do setor público de diferentes esferas (ex.: municipal, estadual, federal) ou diferentes áreas (ex.: educação, saúde, segurança). As escalas de mensuração oferecidas neste estudo poderão ser aplicadas simultaneamente em diferentes contextos, a fim de identificar possíveis diferenças significativas nos níveis individuais de MSP, bem como nos seus impactos.



## REFERÊNCIAS

- ANDERFUHREN-BIGET. et al. Motivating employees of the public sector: does public service motivation matter?. **International public management journal**, v. 13, n. 3, p. 213-246, 2010.
- ANDRADE, T. **Antecedentes contextuais dos comportamentos de cidadania organizacional**. 2017. 189 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2017.
- APPIO, J.; FERNANDES, B. H. R. Práticas de Gestão de Pessoas, Alinhamento Pessoa-Ambiente de Trabalho e Índices de Turnover: um estudo nas “Melhores Empresas Para Você Trabalhar” no Brasil. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 12, n. 2, p. 82-95, 2015.
- ARAÚJO, R. F.; ALVARENGA, L. A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 16, n. 31, 2011.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.
- BANGCHENG, L. Evidence of public service motivation of social workers in China. **International Review of Administrative Sciences**, v. 75, n. 2, p. 349-366, 2009.
- BARNARD, C. **The function of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of personality and social psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173, 1986.
- BASTO, M.; PEREIRA, J. M. An SPSS R-menu for ordinal factor analysis. **Journal of statistical software**, v. 46, n. 4, p. 1-29, 2012.
- BATEMAN, T. S.; ORGAN, D. W. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. **Academy of Management Journal**, v. 26, p. 587–595, 1983.
- BEATON, D. E. et al. Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. **Spine**, v. 25, n. 24, p. 3186-3191, 2000.
- BECTON, J. B. et al. Differential Effects of Task Performance, Organizational Citizenship Behavior, and Job Complexity on Voluntary Turnover. **Journal of Business and Psychology**, v. 32, n. 4, p. 495-508, 2017.
- BELLÉ, N. Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 24, n. 1, p. 109-136, 2013.

BORMAN, W. C.; MOTOWIDLO, S. M. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. **Personnel Selection in Organizations**; San Francisco: Jossey-Bass, p. 71, 1993.

BOYD, N. et al. Sense of community, sense of community responsibility, and public service motivation as predictors of employee well-being and engagement in public service organizations. **The American Review of Public Administration**, v. 48, n. 5, p. 428-443, 2018.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 30 mai. 2018.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 13 jun. 2018.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/19394.htm)>. Acesso em: 30 mai. 2018.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 30 mai. 2018.

BRASIL. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm)>. Acesso em: 30 mai. 2018.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)>. Acesso em: 30 mai. 2018.

BRASIL. Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm)>. Acesso em: 30 mai. 2018.

BRASIL. Decreto nº 9.005, de 14 de março de 2017. Aprova a Estrutura Regimental do Ministério da Educação. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9005.htm)>. Acesso em: 11 jun. 2018.

BRASIL. Portal da Transparência: Servidores (Dados de abril/2018). Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/servidores/>>. Acesso em: 11 jun. 2018.

BREAUGH, J.; RITZ, A.; ALFES, K. Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. **Public Management Review**, v. 20, n. 10, p. 1423-1443, 2018.

BREWER, G. A.; SELDEN, S. C. Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. **Journal of public administration research and theory**, v. 8, n. 3, p. 413-440, 1998.

BREWER, G. A. et al. Individual conceptions of public service motivation. **Public administration review**, v. 60, n. 3, p. 254-264, 2000.

BRIEF, A. P.; MOTOWIDLO, S. J. Prosocial organizational behaviors. **Academy of management Review**, v. 11, n. 4, p. 710-725, 1986.

BRIGHT, L. Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?. **The American Review of Public Administration**, v. 38, n. 2, p. 149-166, 2008.

BRIGHT, L. Where does public service motivation count the most in government work environments? A preliminary empirical investigation and hypotheses. **Public Personnel Management**, v. 42, n. 1, p. 5-26, 2013.

BUCHANAN, B. Red-tape and the service ethic: Some unexpected differences between public and private managers. **Administration & Society**, v. 6, n. 4, p. 423-444, 1975.

BUIATTI, C. L. **Validação da escala de PSM - Public Service Motivation por meio de modelagem de equações estruturais**. 2007. 157 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2007.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming**. Third edition. New York: Routledge, 2016.

CABLE, D. M.; DERUE, D. S. The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. **Journal of applied psychology**, v. 87, n. 5, p. 875-884, 2002.

CABLE, D. M.; JUDGE, T. A. Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 67, n. 3, p. 294-311, 1996.

CAILLIER, J. G. Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. **Public Personnel Management**, v. 43, n. 2, p. 218-239, 2014.

CAILLIER, J. G. Towards a better understanding of public service motivation and mission valence in public agencies. **Public Management Review**, v. 17, n. 9, p. 1217-1236, 2015.

CAILLIER, J. G. (b) Transformational leadership and whistle-blowing attitudes: Is this relationship mediated by organizational commitment and public service motivation?. **The American Review of Public Administration**, v. 45, n. 4, p. 458-475, 2015.

CAILLIER, J. G. Does Public Service Motivation Mediate the Relationship between Goal Clarity and both Organizational Commitment and Extra-Role Behaviours?. **Public Management Review**, v. 18, n. 2, p. 300-318, 2016.

CAMILLERI, E. Antecedents affecting public service motivation. **Personnel review**, v. 36, n. 3, p. 356-377, 2007.

CAMPBELL, J. W.; IM, T. Perceived Public Participation Efficacy: The Differential Influence of Public Service Motivation Across Organizational Strata. **Public Personnel Management**, v. 45, n. 3, p. 308-330, 2016.

CARPENTER, J.; DOVERSPIKE, D.; MIGUEL, R. F. Public service motivation as a predictor of attraction to the public sector. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, n. 2, p. 509-523, 2012.

CARVALHO, S. R. **A influência da compatibilidade pessoa-trabalho sobre o engajamento no trabalho**. 2015. 80p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, 2015.

CHATMAN, J. A. Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. **Academy of management Review**, v. 14, n. 3, p. 333-349, 1989.

CHEN, C.; HSIEH, C. Knowledge sharing motivation in the public sector: the role of public service motivation. **International Review of Administrative Sciences**, v. 81, n. 4, p. 812-832, 2015.

CHENG, K. Public service motivation and job performance in public utilities: An investigation in a Taiwan sample. **International Journal of Public Sector Management**, v. 28, n. 4/5, p. 352-370, 2015.

CLERKIN, R. M.; COGGBURN, J. D. The dimensions of public service motivation and sector work preferences. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 3, p. 209-235, 2012.

CLERKIN, R. M.; PAYNTER, S. R.; TAYLOR, J. K. Public Service Motivation in Undergraduate Giving and: Volunteering Decisions. **The American Review of Public Administration**, v. 39, n. 6, p. 675-698, 2009.

CHRISTENSEN, R. K.; WRIGHT, B. 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, 2011.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. 2. ed. New York: Psychology Press, 1988.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Disponível em: < <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

COSTA, V. F.; ANDRADE, T. Comportamento de cidadania organizacional: caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, 2015.

COURSEY, D. H.; PANDEY, S. K. Public service motivation measurement: Testing an abridged version of Perry's proposed scale. **Administration & Society**, v. 39, n. 5, p. 547-568, 2007.

CREWSON, P. E. Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. **Journal of public administration research and theory**, v. 7, n. 4, p. 499-518, 1997.

CUN, X. Public service motivation and job satisfaction, organizational citizenship behavior: An empirical study based on the sample of employees in Guangzhou public sectors. **Chinese Management Studies**, v. 6, n. 2, p. 330-340, 2012.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. **Revista gestão organizacional**, v. 6, n. 3, 2013.

DARROW, J. B.; BEHREND, T. S. Person-environment fit is a formative construct. **Journal of Vocational Behavior**, v. 103, p. 117-131, 2017.

DEKAS, K. H. et al. Organizational Citizenship Behavior, Version 2.0: A review and Qualitative Investigation of OCBs for Knowledge Workers at Google and beyond. **The Academy of Management Perspectives**, 27(3), 219-237, 2013.

DESMARAIS, C.; GAMASSOU, C. E. All motivated by public service? The links between hierarchical position and public service motivation. **International Review of Administrative Sciences**, v. 80, n. 1, p. 131-150, 2014.

DOWNS, A. **Inside bureaucracy: A Rand Corporation research study**. Illinois: Waveland Press, 1967.

EATOUGH, E. M. et al. Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 3, p. 619, 2011.

EDWARDS, J. R. et al. The phenomenology of fit: linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 4, p. 802, 2006.

EKEHAMMAR, B. Interactionism in personality from a historical perspective. **Psychological bulletin**, v. 81, n. 12, p. 1026, 1974.

ESTEVE, M. et al. Prosocial behavior and public service motivation. **Public Administration Review**, v. 76, n. 1, p. 177-187, 2016.

FERDOUSIPOUR, L. The relationship among public service motivation, Civic-organizational behavior (obc), and service quality. **Iranian Journal of Management Studies**, v. 9, n. 1, p. 1, 2016.

FREDERICKSON, H. G.; HART, D. K. The public service and the patriotism of benevolence. **Public Administration Review**, p. 547-553, 1985.

GEORGE, J. M.; BRIEF, A. P. Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. **Psychological bulletin**, v. 112, n. 2, p. 310, 1992.

GEORGELLIS, Y.; TABVUMA, V. Does public service motivation adapt?. **Kyklos**, v. 63, n. 2, p. 176-191, 2010.

GIAUQUE, D. et al. Putting public service motivation into context: a balance between universalism and particularism. **International Review of Administrative Sciences**, v. 77, n. 2, p. 227-253, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOULD-WILLIAMS, J. S.; MOSTAFA, A. M. S.; BOTTOMLEY, P. Public service motivation and employee outcomes in the Egyptian public sector: Testing the mediating effect of person-organization fit. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25, n. 2, p. 597-622, 2015.

HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOLT, S. B. For Those Who Care: The Effect of Public Service Motivation on Sector Selection. **Public Administration Review**, v. 78, n. 3, p. 457-471, 2018.

HOMBERG, F.; MCCARTHY, D.; TABVUMA, V. A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. **Public Administration Review**, v. 75, n. 5, p. 711-722, 2015.

HOMBERG, F.; VOGEL, R. Human resource management (HRM) and public service motivation (PSM) Where are we, and where do we go from here?. **International Journal of Manpower**, v. 37, n. 5, p. 746-763, 2016.

HOUSTON, D. J. "Walking the walk" of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 16, n. 1, p. 67-86, 2005.

JACOBSON, W. S. Creating a motivated workforce: How organizations can enhance and develop public service motivation (PSM). **Public Personnel Management**, v. 40, n. 3, p. 215-238, 2011.

JENSEN, U. T.; BRO, L. L. How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of basic need satisfaction. **The American Review of Public Administration**, v. 48, n. 6, p. 535-549, 2018.

JIN, M. H.; MCDONALD, B.; PARK, J. Does public service motivation matter in public higher education? Testing the theories of person-organization fit and organizational commitment through a serial multiple mediation model. **The American Review of Public Administration**, v. 48, n. 1, p. 82-97, 2018.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1978.

KELMAN, S. Public choice and public spirit. **The Public Interest**, n. 87, p. 80, 1987.

KIM, S. Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. **International journal of manpower**, v. 27, n. 8, p. 722-740, 2006.

KIM, S. Testing the structure of public service motivation in Korea: A research note. **Journal of public administration research and theory**, v. 19, n. 4, p. 839-851, 2009.

KIM, S. (b). Revising Perry's measurement scale of public service motivation. **The American Review of Public Administration**, v. 39, n. 2, p. 149-163, 2009.

KIM, S. Testing a revised measure of public service motivation: Reflective versus formative specification. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 3, p. 521-546, 2011.

KIM, S. Does person-organization fit matter in the public-sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. **Public Administration Review**, v. 72, n. 6, p. 830-840, 2012.

KIM, S. H.; KIM, S. Social desirability bias in measuring public service motivation. **International Public Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 293-319, 2016.

KIM, S.; VANDENABEELE, W. A strategy for building public service motivation research internationally. **Public administration review**, v. 70, n. 5, p. 701-709, 2010.

KIM, S. et al. Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 23, n. 1, p. 79-102, 2013.

KIM, S. Developing an item pool and testing measurement invariance for measuring public service motivation in Korea. **International Review of Public Administration**, p. 1-14, 2017.

KIM, S. (b). Comparison of a Multidimensional to a Unidimensional Measure of Public Service Motivation: Predicting Work Attitudes. **International Journal of Public Administration**, v. 40, n. 6, p. 504-515, 2017.

KIM, S. Public service motivation, organizational social capital, and knowledge sharing in the Korean public sector. **Public Performance & Management Review**, v. 41, n. 1, p. 130-151, 2018.

KNOKE, D.; WRIGHT-ISAK, C. Individual motives and organizational incentive systems. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 1, n. 2, p. 209-254, 1982.

KOUMENTA, M. Public service motivation and organizational citizenship. **Public Money & Management**, v. 35, n. 5, p. 341-348, 2015.

KRISTOF, A. L. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. **Personnel psychology**, v. 49, n. 1, p. 1-49, 1996.

KRISTOF-BROWN, A. L.; ZIMMERMAN, R. D.; JOHNSON, E. C. Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. **Personnel psychology**, v. 58, n. 2, p. 281-342, 2005.

KRISTOF-BROWN, A. L.; JANSEN, K. J. Issues of person-organization fit. **Perspectives on organizational fit**. Psychology Press, New York, NY, p. 123-153, 2012.

KRISTOF-BROWN, L.; BILLSBERRY, J. **Organizational fit: Key issues and new directions**. John Wiley & Sons, 2012.

LANDIS, R. S.; BEAL, D. J.; TESLUK, P. E. A comparison of approaches to forming composite measures in Structural Equation Models. **Organizational Research Methods**, v. 3, n. 2, p. 186-207, 2000.

LAUVER, K. J.; KRISTOF-BROWN, A. Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. **Journal of vocational behavior**, v. 59, n. 3, p. 454-470, 2001.

LEAL, S. C. H. **As percepções de responsabilidade social das empresas e o capital psicológico como antecedentes do empenhamento e do desempenho**. 2012. Tese (Doutoramento em Gestão de Empresas) – Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2012.

LEE, K.; ALLEN, N. J. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. **Journal of applied psychology**, v. 87, n. 1, p. 131, 2002.

LEE, U. H.; KIM, H. K.; KIM, Y. H. Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. **Global Business & Management Research: An International Journal**, v. 5, n. 1, p. 54-65, 2013.

LEWIN, K. **A dynamic theory of personality**: Selected papers. New York: McGraw, 1935.

LI, M.; WANG, Z. Emotional labour strategies as mediators of the relationship between public service motivation and job satisfaction in Chinese teachers. **International Journal of Psychology**, v. 51, n. 3, p. 177-184, 2016.

LIU, B.; TANG, N.; ZHU, X. Public service motivation and job satisfaction in China: An investigation of generalisability and instrumentality. **International Journal of Manpower**, v. 29, n. 8, p. 684-699, 2008.

LIU, B.; TANG, T. L. Does the love of money moderate the relationship between public service motivation and job satisfaction? The case of Chinese professionals in the public sector. **Public Administration Review**, v. 71, n. 5, p. 718-727, 2011.

LIU, B.; TANG, T. L.; YANG, K. When does public service motivation fuel the job satisfaction fire? The joint moderation of person–organization fit and needs–supplies fit. **Public Management Review**, v. 17, n. 6, p. 876-900, 2015.

LIU, B.; ZHANG, X.; LV, X. Compassion as the affective dimension of public service motivation in a Chinese context. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 42, n. 2, p. 245-251, 2014.

LIU, B.; PERRY, J. L. The psychological mechanisms of public service motivation: A two-wave examination. **Review of Public Personnel Administration**, v. 36, n. 1, p. 4-30, 2016.

LIU, B. et al. Validating the construct of public service motivation in for-profit organizations: A preliminary study. **Public Management Review**, v. 17, n. 2, p. 262-287, 2015.

LIU, B. et al. A cross-level holistic model of public service motivation. **International Public Management Journal**, v. 21, n. 5, p. 703-728, 2018.

MACY, J. **Public Service: The Human Side of Government**. New York: Harper and Row, 1971.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MALHOTRA, N. K.; LOPES, E. L.; VEIGA, R. T. Modelagem de equações estruturais com Lisrel: uma visão inicial. **REMark**, v. 13, n. 2, p. 27, 2014.

MANN, G. A. A motive to serve: Public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector. **Personnel Administration**, v. 35, n. 1, p. 33-48, 2006.

MARINHO-ARAÚJO, C. M.; ALMEIDA, L. S. Abordagem de competências, desenvolvimento humano e educação superior. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 32, n. 5, 2017.

MCDANIEL, C. D.; GATES, R. H. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. 4. ed Rio de Janeiro: LTC, 2005.

MIAO, Q. et al. How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. **Public Administration Review**, v. 78, n. 1, p. 71-81, 2018.

MICHEL, J. W. Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors: Examining the Incremental Validity of Self-Interest and Prosocial Motives. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 24, n. 3, p. 385-400, 2017.

MOSTAFA, A. M. S.; GOULD-WILLIAMS, J. S.; BOTTOMLEY, P. High-performance human resource practices and employee outcomes: the mediating role of public service motivation. **Public Administration Review**, v. 75, n. 5, p. 747-757, 2015.

MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. The role of organizations in fostering public service motivation. **Public administration review**, v. 67, n. 1, p. 40-53, 2007.

MURRAY, H. A. **Explorations in personality: A clinical and experimental study of fifty men of college age**. 1938.

NAFF, K. C.; CRUM, J. Working for America: Does public service motivation make a difference?. **Review of public personnel administration**, v. 19, n. 4, p. 5-16, 1999.

NASCIMENTO, J. C. H. B.; MACEDO, M. A. S. Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais: um Exemplo da Aplicação do SmartPLS® em Pesquisas em Contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 10, n. 3, 2016.

NEVES, P. C.; PAIXÃO, R. Comportamentos de cidadania organizacional: Uma revisão do conceito. **Exedra–revista científica ESEC**, n. 9, p. 33-52, 2014.

NGARUIYA, K. M. et al. Public service motivation and institutional-occupational motivations among undergraduate students and ROTC cadets. **Public Personnel Management**, v. 43, n. 4, p. 442-458, 2014.

OLIVEIRA, J. M; ESTIVALETE, V. F. B. Consequentes de Motivação do Serviço Público: Proposição de um Framework de Análise em Organizações Públicas Brasileiras. In: EnANPAD, XLII, 2018, Curitiba, **Anais...** Maringá, PR: ANPAD, 2018.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Lexington: Lexington Books, 1988.

ORGAN, D. W. **Organizational citizenship behavior: its construct clean-up time**. Human Performance, v. 10, p. 85-97, 1997.

ORGAN, D. W. Organizational Citizenship Behavior: Recent Trends and Developments. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 5, p. 295-306, 2018.

PAARLBERG, L. E.; LAVIGNA, B. Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance. **Public administration review**, v. 70, n. 5, p. 710-718, 2010.

PALMA, R.; HINNA, A.; MANGIA, G. Improvement of individual performance in the public sector: Public service motivation and user orientation as levers. **Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship**, v. 5, n. 3, p. 344-360, 2017.

PALMA, R.; SEPE, E. Structural equation modelling: a silver bullet for evaluating public service motivation. **Quality & Quantity**, v. 51, n. 2, p. 729-744, 2017.

PANDEY, S. K.; WRIGHT, B. E.; MOYNIHAN, D. 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, 2008.

PARK, S. M.; RAINEY, H. G. Leadership and public service motivation in US federal agencies. **International public management journal**, v. 11, n. 1, p. 109-142, 2008.

PARSONS, F. **Choosing a vocation**. Houghton Mifflin, 1909.

PASCHOAL, T.; FLORES, C. L. Quem Quer Trabalhar no Setor Público? Valores Pessoais e Motivação Para o Serviço Público de Servidores Brasileiros. In: XL Encontro da ANPAD - EnANPAD, 2016, Costa do Sauípe/BA. **Anais....** Rio de Janeiro: Anpad, 2016.

PEDERSEN, M. J. Public service motivation and attraction to public versus private sector employment: Academic field of study as moderator?. **International Public Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 357-385, 2013.

PERRY, J. L.; WISE, L. R. The motivational bases of public service. **Public administration review**, p. 367-373, 1990.

PERRY, J. L. Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. **Journal of public administration research and theory**, v. 6, n. 1, p. 5-22, 1996.

PERRY, J. L. Antecedents of public service motivation. **Journal of public administration research and theory**, v. 7, n. 2, p. 181-197, 1997.

PERRY, J. L. Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. **Journal of public administration research and theory**, v. 10, n. 2, p. 471-488, 2000.

PERRY, J. L. et al. What drives morally committed citizens? A study of the antecedents of public service motivation. **Public administration review**, v. 68, n. 3, p. 445-458, 2008.

PERRY, J. L.; VANDENABEELE, W. Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions. **Public Administration Review**, v. 75, n. 5, p. 692-699, 2015.

PERVIN, L. A. Performance and satisfaction as a function of individual-environment fit. **Psychological bulletin**, v. 69, n. 1, p. 56, 1968.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. G. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS (3ª ed.)**. Lisboa: Silabo, 2003.

PIATAK, J. S. Public service motivation, prosocial behaviours, and career ambitions. **International Journal of Manpower**, v. 37, n. 5, p. 804-821, 2016.

PODSAKOFF, P. M. et al. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of management**, v. 26, n. 3, p. 513-563, 2000.

PODSAKOFF, N. P. et al. Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, p. 122-141, 2009.

PODSAKOFF, N. P. et al. Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 35, n. S1, 2014.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 17ª.ed. São Paulo: Editora LTR, 2015.

PORTO, J. B.; TAMAYO, Á. Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. **Estudos de psicologia**, v. 8, n. 3, 2003.

PRYSMAKOVA, P. From compliance to commitment: Centralization and public service motivation in different administrative regimes. **International Journal of Manpower**, v. 37, n. 5, p. 878-899, 2016.

QURATULAIN, S.; KHAN, A. K. How does employees' public service motivation get affected? A conditional process analysis of the effects of person–job fit and work pressure. **Public Personnel Management**, v. 44, n. 2, p. 266-289, 2015.

RAINEY, H. G. Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. **The American Review of Public Administration**, v. 16, n. 4, p. 288-302, 1982.

RIBA, C.; BALLART, X. Public Service Motivation of Spanish High Civil Servants. Measurement and Effects. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)**, v. 154, n. 1, p. 65-99, 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RITZ, A. Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. **International Review of Administrative Sciences**, v. 75, n. 1, p. 53-78, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, S. O verbo 'empatizar' existe?. Revista Veja, 2015. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/blog/sobre-palavras/o-verbo-empatizar-existe/>>. Acesso: 12 jun. 2018.

ROH, C. et al. Linking emotional labor, public service motivation, and job satisfaction: Social workers in health care settings. **Social work in public health**, v. 31, n. 2, p. 43-57, 2016.

RUIZ-PALOMINO, P.; MARTÍNEZ-CAÑAS, R. Ethical culture, ethical intent, and organizational citizenship behavior: The moderating and mediating role of person–organization fit. **Journal of Business Ethics**, v. 120, n. 1, p. 95-108, 2014.

SAKS, A. M.; ASHFORTH, B. E. A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. **Personnel psychology**, v. 50, n. 2, p. 395-426, 1997.

SANTOS, L. B. **Realização de Valores Pessoais no ambiente organizacional como componente de compatibilidade indivíduo-organização percebida e sua influência em intenção de saída**. 2016. 276 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, 2016.

SANTOS, L. B.; DOMENICO, S. M. R. Person-organization fit: bibliometric study and research agenda. **European Business Review**, v. 27, n. 6, p. 573-592, 2015.

SCHWARZ, G. et al. Servant Leadership and Follower Job Performance: The Mediating Effect of Public Service Motivation. **Public Administration**, v. 94, n. 4, p. 1025-1041, 2016.

SCOTT, P. G.; PANDEY, S. K. Red tape and public service motivation: Findings from a national survey of managers in state health and human services agencies. **Review of Public Personnel Administration**, v. 25, n. 2, p. 155-180, 2005.

SHIM, D. C.; FAERMAN, S. Government employees' organizational citizenship behavior: The impacts of public service motivation, organizational identification, and subjective OCB norms. **International Public Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 531-559, 2017.

SIMONE, S. et al. Engaging public servants: Public service motivation, work engagement and work-related stress. **Management Decision**, v. 54, n. 7, p. 1569-1594, 2016.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1995.

SONG, M. et al. The Effect of Public Service Motivation and Job Level on Bureaucrats' Preferences for Direct Policy Instruments. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 27, n. 1, p. 36-51, 2017.

STEEN, T. Not a government monopoly: The private, nonprofit, and voluntary sectors. **Motivation in public management: The call of public service**, p. 203-222, 2008.

STEIJN, B. Person-environment fit and public service motivation. **International public management journal**, v. 11, n. 1, p. 13-27, 2008.

TAYLOR, J. Organizational influences, public service motivation and work outcomes: An Australian study. **International Public Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 67-88, 2008.

TAYLOR, J. Goal setting in the Australian public service: Effects on psychological empowerment and organizational citizenship behavior. **Public Administration Review**, v. 73, n. 3, p. 453-464, 2013.

TAYLOR, J. Public service motivation, relational job design, and job satisfaction in local government. **Public Administration**, v. 92, n. 4, p. 902-918, 2014.

TAYLOR, J.; WESTOVER, J. H. Job satisfaction in the public service: The effects of public service motivation, workplace attributes and work relations. **Public Management Review**, v. 13, n. 5, p. 731-751, 2011.

TEO, S. T. et al. Person-organization fit and public service motivation in the context of change. **Public Management Review**, v. 18, n. 5, p. 740-762, 2016.

TUAN, L. T. How servant leadership nurtures knowledge sharing: The mediating role of public service motivation. **International Journal of Public Sector Management**, v. 29, n. 1, p. 91-108, 2016.

VALENTINI, F.; DAMÁSIO, B. F. Variância média extraída e confiabilidade composta: indicadores de precisão. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 32, n. 2, 2017.

VAN DYNE, L.; CUMMINGS, L. L.; PARKS, J.M. Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. **Research in Organizational Behavior**, v. 17, p. 215-285, 1995.

VAN LOON, N. M. Is Public Service Motivation Related to Overall and Dimensional Work-Unit Performance as Indicated by Supervisors?. **International Public Management Journal**, v. 19, n. 1, p. 78-110, 2016.

VAN LOON, N. et al. Only when the societal impact potential is high? A panel study of the relationship between public service motivation and perceived performance. **Review of public personnel administration**, v. 38, n. 2, p. 139-166, 2018.

VANDENABEELE, W. Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. **Public management review**, v. 9, n. 4, p. 545-556, 2007.

VANDENABEELE, W. Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. **Public administration**, v. 86, n. 4, p. 1089-1105, 2008.

VANDENABEELE, W. Who wants to deliver public service? Do institutional antecedents of public service motivation provide an answer?. **Review of public personnel administration**, v. 31, n. 1, p. 87-107, 2011.

VANDENABEELE, W. Explaining public service motivation: The role of leadership and basic needs satisfaction. **Review of Public Personnel Administration**, v. 34, n. 2, p. 153-173, 2014.

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

VANDENABEELE, W.; RITZ, A.; NEUMANN, O. Public service motivation: state of the art and conceptual cleanup. In: ONGARO, E; THIEL, V. S. (Org.). **The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe**. Palgrave Macmillan, London, 2018. p. 261-278.

VAN LOON, N. M.; VANDENABEELE, W.; LEISINK, P. Clarifying the relationship between public service motivation and in-role and extra-role behaviors: The relative contributions of person-job and person-organization fit. **The American Review of Public Administration**, v. 47, n. 6, p. 699-713, 2017.

VIEIRA, V. A. Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 44, n. 1, 2009.

VIGODA-GADOT, E.; BEERI, I. Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: The power of leadership and the cost of organizational politics. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 22, n. 3, p. 573-596, 2011.

WEI, Y. Person-organization fit and organizational citizenship behavior: Time perspective. **Journal of Management & Organization**, v. 18, n. 6, p. 833-844, 2012.

WILLIAMS, L. J.; ANDERSON, S. E. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. **Journal of management**, v. 17, n. 3, p. 601-617, 1991.

WILLIAMS, L. J.; VANDENBERG, R. J.; EDWARDS, J. R. Structural equation modeling in management research: A guide for improved analysis. **The Academy of Management Annals**, v. 3, n. 1, p. 543-604. 2009.

WRIGHT, B. E. Public service and motivation: Does mission matter?. **Public administration review**, v. 67, n. 1, p. 54-64, 2007.

WRIGHT, B. E.; CHRISTENSEN, R. K.; ISETT, K. R. Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change. **Public Administration Review**, v. 73, n. 5, p. 738-747, 2013.

WRIGHT, B. E.; HASSAN, S.; PARK, J. Does a public service ethic encourage ethical behaviour? Public service motivation, ethical leadership and the willingness to report ethical problems. **Public Administration**, v. 94, n. 3, p. 647-663, 2016.

WRIGHT, B. E.; GRANT, A. M. Unanswered questions about public service motivation: Designing research to address key issues of emergence and effects. **Public administration review**, v. 70, n. 5, p. 691-700, 2010.

WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K. Public service motivation and the assumption of person-organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. **Administration & Society**, v. 40, n. 5, p. 502-521, 2008.

WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K. Public organizations and mission valence: When does mission matter?. **Administration & Society**, v. 43, n. 1, p. 22-44, 2011.

WRIGHT, B. E.; MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. **Public Administration Review**, v. 72, n. 2, p. 206-215, 2012.

WRIGHT, B. E.; CHRISTENSEN, R. K.; PANDEY, S. K. Measuring public service motivation: Exploring the equivalence of existing global measures. **International Public Management Journal**, v. 16, n. 2, p. 197-223, 2013.

YUNG, B. Differential public service motivation among Hong Kong public officials: A qualitative study. **Public Personnel Management**, v. 43, n. 4, p. 415-441, 2014.



## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (QUESTIONÁRIO PRÉ-TESTE)

<b>PRIMEIRA TELA:</b>
-----------------------

Prezado (a) servidor (a) público (a) atuante em instituição federal de ensino (docentes e técnico-administrativos em educação):

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa de tese de doutorado intitulada: **“Motivação do Serviço Público: Influências sobre o Ajuste Indivíduo-Organização e o Comportamento de Cidadania Organizacional”**.

O objetivo desta pesquisa é analisar as influências da Motivação do Serviço Público sobre o Ajuste Indivíduo-Organização e o Comportamento de Cidadania Organizacional na perspectiva de servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino no Brasil, incluindo docentes e técnico-administrativos.

Acreditamos que a presente pesquisa seja importante porque, além de validar um instrumento para mensuração da Motivação do Serviço Público no contexto nacional, irá analisar a manifestação e as influências desse construto sobre percepções e comportamentos profícuos às organizações públicas (o Ajuste Indivíduo-Organização e o Comportamento de Cidadania Organizacional).

Sua participação consistirá no preenchimento do questionário, o qual conta com questões de múltipla escolha relativas ao perfil e aos temas pesquisados. O tempo estimado de resposta é aproximadamente 15 minutos.

Salienta-se que a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM, sob o protocolo CAAE nº 99179418.7.0000.5346.

Na próxima tela você irá ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido referente a esta pesquisa. Se você concordar em participar, basta aceitar e iniciar o questionário.

Agradecemos a sua participação.

**Pesquisador:**

Jefferson Menezes de Oliveira

E-mail: jeffersonmenezes@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração/UFSM

**Pesquisadora orientadora responsável:**

Prof.<sup>a</sup> Dr. Vania de Fátima Barros Estivaleta.

E-mail: vaniaestivaleta@ufsm.br

Programa de Pós-Graduação em Administração/UFSM

<b>SEGUNDA TELA:</b>
----------------------

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) servidor (a) público (a) atuante em instituição federal de ensino:

Você está sendo convidado (a) a participar voluntariamente da pesquisa intitulada: **“Motivação do Serviço Público: Influências sobre o Ajuste Indivíduo-Organização e o**

**Comportamento de Cidadania Organizacional**". O objetivo desta pesquisa é analisar as influências da Motivação do Serviço Público sobre o Ajuste Indivíduo-Organização e o Comportamento de Cidadania Organizacional na perspectiva de servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino no Brasil, incluindo docentes e técnico-administrativos.

Acreditamos que a presente pesquisa seja importante porque, além de validar um instrumento para mensuração da Motivação do Serviço Público (MSP) no contexto nacional, irá analisar a manifestação e as influências desse construto sobre percepções e comportamentos profícuos às organizações públicas (o Ajuste Indivíduo-Organização e o Comportamento de Cidadania Organizacional).

Tendo por base métodos quantitativos de análise, a presente pesquisa é operacionalizada por meio de um questionário formatado em plataforma online. Ao (A) participante caberá o preenchimento do questionário, o qual conta com questões de múltipla escolha relativas ao perfil e aos temas pesquisados.

Os benefícios decorrentes da participação nesta pesquisa são indiretos, não havendo nenhum benefício direto ao (à) participante. Esses benefícios indiretos são em termos sociais, pois o estudo visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido somente em formato de tese e artigos acadêmicos. Além disso, acredita-se que esta pesquisa seja importante porque irá oferecer subsídios à interpretação da motivação e do comportamento dos servidores públicos das instituições federais de ensino.

Quanto aos possíveis riscos ou danos ao (à) participante, esses são considerados mínimos e inerentes ao preenchimento cotidiano de questionários online, tais como: tomar o tempo do indivíduo, provocar cansaço, gerar desconforto, causar um sentimento de insegurança quanto à opção de resposta que melhor reflete sua opinião diante de afirmativas relacionadas a motivações, percepções e comportamentos. Sendo assim, o (a) participante poderá desistir do preenchimento do questionário a qualquer momento sem penalidade alguma.

Durante todo o período da pesquisa, o (a) participante terá a possibilidade de esclarecer qualquer dúvida ou solicitar assistência. Para isso, basta que entre em contato com algum dos pesquisadores ou com o Comitê de Ética em Pesquisa.

A participação é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira, e, também, não haverá custos para o (a) participante. A identidade do (a) participante permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente na publicação dos resultados. Além disso, destaca-se que não será identificada a organização em que o participante atua e que as informações colhidas serão utilizadas única e exclusivamente para esta pesquisa.

Será disponibilizado ao (à) participante um link para download deste TCLE na íntegra em formato PDF, possibilitando seu arquivamento e/ou impressão.

**Pesquisador:**

Jefferson Menezes de Oliveira. Endereço: Universidade Federal de Santa Maria, Avenida Roraima, 1000, Reitoria, Sala 412, 97105-970 - Santa Maria – RS. Telefone: (55) 999118901. E-mail: jeffersonmenezes@gmail.com

**Pesquisadora orientadora responsável:**

Vania de Fátima Barros Estivalet. Endereço: Universidade Federal de Santa Maria, Avenida Roraima, 1000, Prédio 74C, Centro de Ciências Sociais e Humanas - CCSH, Sala 4305, 97105-970 - Santa Maria – RS. Telefone: (55) 991677617. E-mail: vaniaestivalet@ufsm.br

**Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM:**

Av. Roraima, 1000 - 97105-900 - Santa Maria - RS - 2º andar do prédio da Reitoria. Telefone: (55) 3220-9362 - E-mail: cep.ufsm@gmail.com

**Link para download do TCLE:**

[https://drive.google.com/open?id=1vyoz\\_fDTcmbL1ETAnrmtLLnXSi7Okld3](https://drive.google.com/open?id=1vyoz_fDTcmbL1ETAnrmtLLnXSi7Okld3)

**AUTORIZAÇÃO**

Eu, participante da pesquisa, após a leitura deste documento, estou suficientemente informado, ficando claro que minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento sem penalidades. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar desta pesquisa.

( ) Declaro que concordo em participar da pesquisa

**TERCEIRA TELA:****PARTE I: Perfil**

<b>1. Natureza da Instituição federal de ensino em que atua:</b> ( ) Universidade Federal (Autarquia ou Fundação) ( ) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) ( ) Outra (Ex.: CEFETs, Colégio Pedro II, Instituto Benjamin Constant, Instituto Nacional de Educação de Surdos)		
<b>2. Estado da federação (lotação):</b> <LISTA DE SIGLAS>		
<b>3. Categoria funcional:</b> ( ) Ocupo cargo técnico-administrativo (PCCTAE - Lei n. 11.091/2005) ( ) Ocupo cargo docente da Carreira de Magistério Superior (Lei n. 12.772/2012) ( ) Ocupo cargo docente da Carreira de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (Lei n. 12.772/2012) ( ) Acumulo cargo técnico-administrativo e docente		
<b>4. Tempo de serviço na instituição (anos completos):</b> <LISTA NUMÉRICA>	<b>5. Ocupa cargo de chefia:</b> ( ) Sim ( ) Não	<b>6. Grau de instrução (maior nível completo):</b> ( ) Ensino Fundamental Completo ( ) Ensino Médio Completo ( ) Ensino Superior Completo ( ) Pós-graduação: Especialização Completa ( ) Pós-graduação: Mestrado Completo ( ) Pós-graduação: Doutorado Completo
<b>7. Sexo:</b> ( ) Feminino ( ) Masculino ( ) Prefiro não responder	<b>8. Idade (anos):</b> <DIGITAR>	

**PARTE I:** Sugestões ou dificuldades enfrentadas ao responder as questões anteriores:

**QUARTA TELA:**

**PARTE II:** A seguir são listadas **motivações para o serviço público**. Indique seu nível de concordância em relação às afirmativas.

Você deverá se posicionar entre as opções "Discordo totalmente", "Discordo", "Indiferente", "Concordo" ou "Concordo totalmente". Caso acredite que seja impossível se posicionar em relação ao item, por não compreendê-lo totalmente, marque a opção "Não entendi" (NE). Nesse caso, você poderá apontar os motivos no campo de sugestões, disponível ao final desta seção.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente

Afirmativas	1	2	3	4	5	NE
1. Eu gosto de discutir assuntos relacionados a políticas governamentais.						
2. Eu gosto de participar de atividades relacionadas à resolução de problemas sociais.						
3. Eu tento expressar minhas opiniões pessoais sobre questões relacionadas a políticas públicas.						
4. Eu quero contribuir para o desenvolvimento da sociedade.						
5. Eu quero contribuir para a realização dos princípios constitucionais na sociedade.						
6. Para mim, é de grande preocupação proteger o sistema de governança democrática.						
7. Servir meu país contribui para minha autorrealização.						
8. Eu quero trabalhar para tornar meu país melhor.						
9. A igualdade de oportunidades para todos os cidadãos deveria ser garantida.						
10. As decisões relativas às políticas públicas deveriam ser democráticas, mesmo que demandem tempo e esforços.						
11. A dignidade e o bem-estar de todas as pessoas deveriam ser as preocupações mais importantes em nossa sociedade.						
12. Os interesses das futuras gerações deveriam ser levados em conta ao se fazer políticas públicas.						
13. Agir eticamente é essencial para os servidores públicos.						
14. Os servidores públicos devem estar sempre conscientes da legitimidade de suas atividades.						
15. Eu apoio a proteção dos direitos e liberdades individuais.						
16. Temos que fazer todos os esforços para exercer a democracia.						
17. É difícil para mim conter meus sentimentos quando vejo pessoas sofrendo.						
18. Eu me solidarizo com a condição dos menos privilegiados.						
19. Eu tenho empatia com outras pessoas que enfrentam dificuldades.						
20. Eu fico muito chateado (a) quando vejo outras pessoas sendo tratadas de forma injusta.						
21. Considerar o bem-estar dos outros é muito importante.						
22. Eu me importo muito com as outras pessoas.						
23. Estou preparado (a) para fazer sacrifícios pelo bem da sociedade.						
24. Eu acredito em colocar o dever cívico antes de si mesmo.						
25. Estou disposto (a) ao risco de perda pessoal para ajudar a sociedade.						
26. Eu acho que as pessoas deveriam devolver à sociedade mais do que recebem dela.						
27. Eu concordaria com um bom plano para melhorar a vida dos mais pobres, mesmo que isso me custasse dinheiro.						
28. Servir aos outros me daria uma sensação boa, ainda que isso me causasse alguma perda.						
29. Construir uma sociedade melhor significa mais para mim do que conquistas pessoais.						

**PARTE II:** Sugestões ou dificuldades enfrentadas ao responder as questões anteriores:

<b>QUINTA TELA:</b>
---------------------

**PARTE III:** A seguir são listadas afirmativas relacionadas a **compatibilidade entre seus valores e os valores da organização** em que atua. Indique seu nível de concordância em relação às mesmas.

Você deverá se posicionar entre as opções "Discordo totalmente", "Discordo", "Indiferente", "Concordo" ou "Concordo totalmente". Caso acredite que seja impossível se posicionar em relação ao item, por não compreendê-lo totalmente, marque a opção "Não entendi" (NE). Nesse caso, você poderá apontar os motivos no campo de sugestões, disponível ao final desta seção.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente

Afirmativas	1	2	3	4	5	NE
1. O que eu valorizo na vida é muito semelhante ao que minha organização valoriza.						
2. Meus valores pessoais combinam com a cultura e os valores da minha organização.						
3. A cultura e os valores da minha organização são compatíveis com as coisas que eu valorizo na vida.						

**PARTE III:** Sugestões ou dificuldades enfrentadas ao responder as questões anteriores:

<b>SEXTA TELA:</b>
--------------------

**PARTE IV:** A seguir são listados **comportamentos que podem ser manifestados em relação aos colegas de trabalho e em relação à organização** em que atua. Indique seu nível de concordância em relação às afirmativas.

Você deverá se posicionar entre as opções "Discordo totalmente", "Discordo", "Indiferente", "Concordo" ou "Concordo totalmente". Caso acredite que seja impossível se posicionar em relação ao item, por não compreendê-lo totalmente, marque a opção "Não entendi" (NE). Nesse caso, você poderá apontar os motivos no campo de sugestões, disponível ao final desta seção.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente

Afirmativas	1	2	3	4	5	NE
1. Eu ajudo os colegas que estiveram ausentes (Exemplo: auxilia os colegas que retornam de licenças, férias e demais afastamentos).						
2. Eu voluntariamente dedico tempo para ajudar colegas que tenham problemas relacionados ao trabalho.						
3. Eu ajusto meu horário de trabalho para atender às solicitações de colegas que necessitam se ausentar.						
4. Eu me esforço para que novos colegas se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.						

5. Eu demonstro preocupação genuína e cortesia aos colegas, mesmo em situações difíceis, sejam elas pessoais ou relacionadas ao trabalho.						
6. Eu dedico tempo para ajudar os colegas que tenham problemas relacionados ou não relacionados ao trabalho.						
7. Eu auxilio os colegas nas suas tarefas.						
8. Eu compartilho meus bens com os colegas para ajudá-los no seu trabalho.						
9. Eu desempenho funções que não me são exigidas, mas que são importantes para a imagem da organização em que trabalho.						
10. Eu me mantenho informado sobre os desenvolvimentos da organização em que trabalho.						
11. Eu defendo a organização quando outros colegas a criticam.						
12. Eu demonstro orgulho quando represento a organização em público.						
13. Eu ofereço ideias para melhorar o funcionamento da organização.						
14. Eu demonstro lealdade para com a organização.						
15. Eu tomo providências (no exercício de minhas atividades) para proteger a organização de possíveis problemas.						
16. Eu demonstro preocupação com a imagem da organização.						

**PARTE IV:** Sugestões ou dificuldades enfrentadas ao responder as questões anteriores:

**APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS (QUESTIONÁRIO  
VERSÃO FINAL)**

**PRIMEIRA TELA:**

Prezado (a) servidor (a) público (a) atuante em instituição federal de ensino (docentes e técnico-administrativos em educação com vínculo efetivo):

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa de tese de doutorado intitulada: **“Motivação do Serviço Público: Influências sobre o Ajuste Indivíduo-Organização e o Comportamento de Cidadania Organizacional”**.

Além de validar um instrumento para mensuração da Motivação do Serviço Público no contexto nacional, esta pesquisa tem por objetivo analisar suas influências sobre percepções e comportamentos que podem ser profícuos às organizações públicas (o Ajuste Indivíduo-Organização e o Comportamento de Cidadania Organizacional) na perspectiva de servidores públicos com vínculo efetivo em instituições federais de ensino no Brasil, incluindo docentes e técnico-administrativos.

Sua participação consistirá no preenchimento do questionário, o qual conta com questões de múltipla escolha relativas ao perfil e aos temas pesquisados. O tempo estimado de resposta é aproximadamente 15 minutos.

Salienta-se que a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM, sob o protocolo CAAE nº 99179418.7.0000.5346.

Na próxima tela você irá ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido referente a esta pesquisa. Se você concordar em participar, basta aceitar e iniciar o questionário.

Agradecemos a sua participação.

**Pesquisador:**

Jefferson Menezes de Oliveira

E-mail: jeffersonmenezes@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Administração/UFSM

**Pesquisadora orientadora responsável:**

Prof.<sup>a</sup> Dr. Vania de Fátima Barros Estivaleta.

E-mail: vaniaestivaleta@ufsm.br

Programa de Pós-Graduação em Administração/UFSM

**SEGUNDA TELA:**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado (a) servidor (a) público (a) atuante em instituição federal de ensino:

Você está sendo convidado (a) a participar voluntariamente da pesquisa intitulada: **“Motivação do Serviço Público: Influências sobre o Ajuste Indivíduo-Organização e o Comportamento de Cidadania Organizacional”**. O objetivo desta pesquisa é analisar as influências da Motivação do Serviço Público sobre o Ajuste Indivíduo-Organização e o

Comportamento de Cidadania Organizacional na perspectiva de servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino no Brasil, incluindo docentes e técnico-administrativos.

Acreditamos que a presente pesquisa seja importante porque, além de validar um instrumento para mensuração da Motivação do Serviço Público (MSP) no contexto nacional, irá analisar a manifestação e as influências desse construto sobre percepções e comportamentos profícuos às organizações públicas (o Ajuste Indivíduo-Organização e o Comportamento de Cidadania Organizacional).

Tendo por base métodos quantitativos de análise, a presente pesquisa é operacionalizada por meio de um questionário formatado em plataforma online. Ao (A) participante caberá o preenchimento do questionário, o qual conta com questões de múltipla escolha relativas ao perfil e aos temas pesquisados.

Os benefícios decorrentes da participação nesta pesquisa são indiretos, não havendo nenhum benefício direto ao (à) participante. Esses benefícios indiretos são em termos sociais, pois o estudo visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido somente em formato de tese e artigos acadêmicos. Além disso, acredita-se que esta pesquisa seja importante porque irá oferecer subsídios à interpretação da motivação e do comportamento dos servidores públicos das instituições federais de ensino.

Quanto aos possíveis riscos ou danos ao (à) participante, esses são considerados mínimos e inerentes ao preenchimento cotidiano de questionários online, tais como: tomar o tempo do indivíduo, provocar cansaço, gerar desconforto, causar um sentimento de insegurança quanto à opção de resposta que melhor reflete sua opinião diante de afirmativas relacionadas a motivações, percepções e comportamentos. Sendo assim, o (a) participante poderá desistir do preenchimento do questionário a qualquer momento sem penalidade alguma.

Durante todo o período da pesquisa, o (a) participante terá a possibilidade de esclarecer qualquer dúvida ou solicitar assistência. Para isso, basta que entre em contato com algum dos pesquisadores ou com o Comitê de Ética em Pesquisa.

A participação é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira, e, também, não haverá custos para o (a) participante. A identidade do (a) participante permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente na publicação dos resultados. Além disso, destaca-se que não será identificada a organização em que o participante atua e que as informações colhidas serão utilizadas única e exclusivamente para esta pesquisa.

Será disponibilizado ao (à) participante um link para download deste TCLE na íntegra em formato PDF, possibilitando seu arquivamento e/ou impressão.

**Pesquisador:**

Jefferson Menezes de Oliveira. Endereço: Universidade Federal de Santa Maria, Avenida Roraima, 1000, Reitoria, Sala 412, 97105-970 - Santa Maria – RS. Telefone: (55) 999118901. E-mail: jeffersonmenezes@gmail.com

**Pesquisadora orientadora responsável:**

Vania de Fátima Barros Estivaletete. Endereço: Universidade Federal de Santa Maria, Avenida Roraima, 1000, Prédio 74C, Centro de Ciências Sociais e Humanas - CCSH, Sala 4305, 97105-970 - Santa Maria – RS. Telefone: (55) 991677617. E-mail: vaniaestivaletete@ufsm.br

**Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM:**

Av. Roraima, 1000 - 97105-900 - Santa Maria - RS - 2º andar do prédio da Reitoria. Telefone: (55) 3220-9362 - E-mail: cep.ufsm@gmail.com

**Link para download do TCLE:**

[https://drive.google.com/open?id=1vyoz\\_fDTcmbL1ETAnrmtLLnXSi7Okld3](https://drive.google.com/open?id=1vyoz_fDTcmbL1ETAnrmtLLnXSi7Okld3)

**AUTORIZAÇÃO:** Eu, participante da pesquisa, após a leitura deste documento, estou suficientemente informado, ficando claro que minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento sem penalidades. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar desta pesquisa.

( ) Declaro que concordo em participar da pesquisa

**TERCEIRA TELA:**

**PARTE I: Perfil**

<b>1. Natureza da Instituição federal de ensino em que atua:</b> ( ) Universidade Federal (Autarquia ou Fundação) ( ) Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) ( ) Outra (Ex.: CEFETs, Colégio Pedro II, Instituto Benjamin Constant, Instituto Nacional de Educação de Surdos)		
<b>2. Estado da federação (lotação):</b> <LISTA DE SIGLAS>		
<b>3. Categoria funcional:</b> ( ) Ocupo cargo técnico-administrativo (PCCTAE - Lei n. 11.091/2005) ( ) Ocupo cargo docente da Carreira de Magistério Superior (Lei n. 12.772/2012) ( ) Ocupo cargo docente da Carreira de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (Lei n. 12.772/2012)		
<b>4. Tempo de trabalho no serviço público (em anos, considere 0 = menos de 1 ano):</b> <LISTA NUMÉRICA>	<b>5. Possui função de chefia (FG, FCC, CD)?</b> ( ) Sim ( ) Não	<b>6. Grau de instrução (maior nível completo):</b> ( ) Ensino Fundamental Completo ( ) Ensino Médio Completo ( ) Ensino Superior Completo ( ) Pós-graduação: Especialização Completa ( ) Pós-graduação: Mestrado Completo ( ) Pós-graduação: Doutorado Completo
<b>7. Sexo:</b> ( ) Feminino ( ) Masculino ( ) Prefiro não responder	<b>8. Idade (digitar apenas números):</b> <DIGITAR>	

**QUARTA TELA:**

**PARTE II:** A seguir são listadas afirmativas relacionadas à **motivação do serviço público**. Posicione-se em relação às mesmas considerando o seu cotidiano de forma geral (não se detenha apenas no seu dia-a-dia de trabalho).

Considere a numeração:

	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Afirmativas	1	2	3	4	5
1. Eu gosto de discutir assuntos relacionados a políticas governamentais.					
2. Eu gosto de participar de atividades relacionadas à resolução de problemas sociais.					
3. Eu tento expressar minhas opiniões pessoais sobre questões relacionadas a políticas públicas.					
4. Eu quero contribuir para o desenvolvimento da sociedade.					
5. Eu quero contribuir para a realização dos princípios constitucionais na sociedade.					

6. Para mim, é de grande preocupação proteger o sistema de governança democrática.					
7. Servir meu país contribui para minha autorrealização.					
8. Eu quero trabalhar para tornar meu país melhor.					
9. A igualdade de oportunidades para todos os cidadãos deveria ser garantida.					
10. As decisões relativas às políticas públicas deveriam ser democráticas, mesmo que demandem tempo e esforços.					
11. A dignidade e o bem-estar de todas as pessoas deveriam ser as preocupações mais importantes em nossa sociedade.					
12. Os interesses das futuras gerações deveriam ser levados em conta ao se fazer políticas públicas.					
13. Agir eticamente é essencial para os servidores públicos.					
14. Os servidores públicos devem estar sempre conscientes da legitimidade de suas atividades.					
15. Eu apoio a proteção dos direitos e liberdades individuais.					
16. Temos que fazer todos os esforços para exercer a democracia.					
17. É difícil para mim conter meus sentimentos quando vejo pessoas sofrendo.					
18. Eu me solidarizo com a condição dos menos privilegiados.					
19. Eu tenho empatia com outras pessoas que enfrentam dificuldades.					
20. Eu fico muito chateado (a) quando vejo outras pessoas sendo tratadas de forma injusta.					
21. Considerar o bem-estar dos outros é muito importante.					
22. Eu me importo muito com as outras pessoas.					
23. Estou preparado (a) para fazer sacrifícios pelo bem da sociedade.					
24. Eu acredito em colocar o dever cívico antes de si mesmo.					
25. Estou disposto (a) ao risco de perda pessoal para ajudar a sociedade.					
26. Eu acho que as pessoas deveriam devolver à sociedade mais do que recebem dela.					
27. Eu concordaria com um bom plano para melhorar a vida dos mais pobres, mesmo que isso me custasse dinheiro.					
28. Servir aos outros me daria uma sensação boa, ainda que isso me causasse alguma perda.					
29. Construir uma sociedade melhor significa mais para mim do que conquistas pessoais.					

**QUINTA TELA:**

**PARTE III:** A seguir são listadas afirmativas relacionadas ao ajuste indivíduo-organização. Posicione-se em relação às mesmas considerando a organização em que você atua.

Considere a numeração:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Afirmativas	1	2	3	4	5
1. O que eu valorizo na vida é muito semelhante ao que minha organização valoriza.					
2. Meus valores pessoais combinam com a cultura e os valores da minha organização.					
3. A cultura e os valores da minha organização são compatíveis com as coisas que eu valorizo na vida.					

**SEXTA TELA:**

**PARTE IV:** A seguir são listados comportamentos que podem ser manifestados em relação aos colegas de trabalho e em relação à organização em que você atua. Posicione-se em relação às afirmativas.

Considere a numeração:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Afirmativas	1	2	3	4	5
1. Eu ajudo os colegas que estiveram ausentes (Exemplo: auxilia os colegas que retornam de licenças, férias e demais afastamentos).					
2. Eu voluntariamente dedico tempo para ajudar colegas que tenham problemas relacionados ao trabalho.					
3. Eu ajusto meu horário de trabalho para atender às solicitações de colegas que necessitam se ausentar.					
4. Eu me esforço para que novos colegas se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.					
5. Eu demonstro preocupação genuína e cortesia aos colegas, mesmo em situações difíceis, sejam elas pessoais ou relacionadas ao trabalho.					
6. Eu dedico tempo para ajudar os colegas que tenham problemas relacionados ou não relacionados ao trabalho.					
7. Eu auxilio os colegas nas suas tarefas de trabalho.					
8. Eu compartilho meus bens com os colegas para ajudá-los no seu trabalho.					
9. Eu desempenho funções que não me são exigidas, mas que são importantes para a imagem da organização em que trabalho.					
10. Eu me mantenho informado sobre os desenvolvimentos da organização em que trabalho.					
11. Eu defendo a organização quando outros colegas a criticam.					
12. Eu demonstro orgulho quando represento a organização em público.					
13. Eu ofereço ideias para melhorar o funcionamento da organização.					
14. Eu demonstro lealdade para com a organização.					
15. Eu tomo providências (no exercício de minhas atividades) para proteger a organização de possíveis problemas.					
16. Eu demonstro preocupação com a imagem da organização.					

**Comentários sobre a pesquisa (opcional):**



**APÊNDICE C - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE****TERMO DE CONFIDENCIALIDADE**

**Título do projeto:** Motivação do Serviço Público: Influências sobre o Ajuste Indivíduo-Organização e o Comportamento de Cidadania Organizacional

**Pesquisador responsável:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vania de Fátima Barros Estivaleta

**Instituição:** Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

**Telefone para contato:** (55) 991677617

**Contexto da coleta de dados:** Servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino no Brasil

Os responsáveis pelo presente projeto se comprometem a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos no trabalho, que serão coletados por meio de questionário formatado em plataforma *online*, enviado a servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino no Brasil (*survey*), no período de outubro de 2018 a março de 2019.

Informam, ainda, que estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução do presente projeto e que as mesmas somente serão divulgadas de forma anônima, bem como serão mantidas no seguinte local: UFSM, Avenida Roraima, 1000, prédio 74C, Centro de Ciências Sociais e Humanas - CCSH, Sala 4305, 97105-970 - Santa Maria – RS, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vania de Fátima Barros Estivaleta. Após este período os dados serão destruídos.

Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM em ...../...../....., com o número de registro Caae .....

Santa Maria, 30 de agosto de 2018.

.....

Vania de Fátima Barros Estivaleta



## APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Título do estudo:** Motivação do Serviço Público: Influências sobre o Ajuste Indivíduo-Organização e o Comportamento de Cidadania Organizacional

**Pesquisador responsável:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vania de Fátima Barros Estivaleta

**Instituição/Departamento:** Universidade Federal de Santa Maria – UFSM/ Centro de Ciências Sociais e Humanas – CCSH/ Departamento de Ciências Administrativas - DCA

**Telefone e endereço postal completo:** (55) 991677617. UFSM, Avenida Roraima, 1000, prédio 74C, Centro de Ciências Sociais e Humanas - CCSH, Sala 4305, 97105-970 - Santa Maria – RS

**Contexto da coleta de dados:** Servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino no Brasil

Prezado (a) servidor (a) público (a) atuante em instituição federal de ensino:

Você está sendo convidado (a) a participar voluntariamente da pesquisa intitulada: **“Motivação do Serviço Público: Influências sobre o Ajuste Indivíduo-Organização e o Comportamento de Cidadania Organizacional”**. O objetivo desta pesquisa é analisar as influências da Motivação do Serviço Público sobre o Ajuste Indivíduo-Organização e o Comportamento de Cidadania Organizacional na perspectiva de servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino no Brasil, incluindo docentes e técnico-administrativos.

Acreditamos que a presente pesquisa seja importante porque, além de validar um instrumento para mensuração da Motivação do Serviço Público (MSP) no contexto nacional, irá analisar a manifestação e as influências desse construto sobre percepções e comportamentos profícuos às organizações públicas (o Ajuste Indivíduo-Organização e o Comportamento de Cidadania Organizacional).

Tendo por base métodos quantitativos de análise, a presente pesquisa é operacionalizada por meio de um questionário formatado em plataforma *online*. Ao (À) participante caberá o preenchimento do questionário, o qual conta com questões de múltipla escolha relativas ao perfil e aos temas pesquisados.

Os benefícios decorrentes da participação nesta pesquisa são indiretos, não havendo nenhum benefício direto ao (à) participante. Esses benefícios indiretos são em termos sociais,

pois o estudo visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido somente em formato de tese e artigos acadêmicos. Além disso, acredita-se que esta pesquisa seja importante porque irá oferecer subsídios à interpretação da motivação e do comportamento dos servidores públicos das instituições federais de ensino.

Quanto aos possíveis riscos ou danos ao (à) participante, esses são considerados mínimos e inerentes ao preenchimento cotidiano de questionários *online*, tais como: tomar o tempo do indivíduo, provocar cansaço, gerar desconforto, causar um sentimento de insegurança quanto à opção de resposta que melhor reflete sua opinião diante de afirmativas relacionadas a motivações, percepções e comportamentos. Sendo assim, o (a) participante poderá desistir do preenchimento do questionário a qualquer momento sem penalidade alguma.

Durante todo o período da pesquisa, o (a) participante terá a possibilidade de esclarecer qualquer dúvida ou solicitar assistência. Para isso, basta que entre em contato com algum dos pesquisadores ou com o Comitê de Ética em Pesquisa.

A participação é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira, e, também, não haverá custos para o (a) participante. A identidade do (a) participante permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente na publicação dos resultados. Além disso, destaca-se que não será identificada a organização em que o participante atua e que as informações colhidas serão utilizadas única e exclusivamente para esta pesquisa.

Será disponibilizado ao (à) participante um *link* para *download* deste TCLE na íntegra em formato PDF, possibilitando seu arquivamento e/ou impressão.

**Pesquisador:**

Jefferson Menezes de Oliveira. Endereço: Universidade Federal de Santa Maria, Avenida Roraima, 1000, Reitoria, Sala 412, 97105-970 - Santa Maria – RS. Telefone: (55) 999118901. E-mail: [jeffersonmenezes@gmail.com](mailto:jeffersonmenezes@gmail.com)

**Pesquisadora orientadora responsável:**

Vania de Fátima Barros Estivaleta. Endereço: Universidade Federal de Santa Maria, Avenida Roraima, 1000, Prédio 74C, Centro de Ciências Sociais e Humanas - CCSH, Sala 4305, 97105-970 - Santa Maria – RS. Telefone: (55) 991677617. E-mail: [vaniaestivaleta@ufsm.br](mailto:vaniaestivaleta@ufsm.br)

**Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM:**

Av. Roraima, 1000 - 97105-900 - Santa Maria - RS - 2º andar do prédio da Reitoria. Telefone: (55) 3220-9362 - E-mail: [cep.ufsm@gmail.com](mailto:cep.ufsm@gmail.com)

**Autorização eletrônica:**

Eu, participante da pesquisa, após a leitura deste TCLE, estou suficientemente informado, ficando claro que minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento sem penalidades. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar deste estudo ao marcar a opção “Declaro que concordo em participar da pesquisa”, disponível no questionário *online* ao final do texto referente ao TCLE.

Santa Maria, 30 de agosto de 2018

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Vania de Fátima Barros Estivalette  
Pesquisadora orientadora responsável

