

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEI
LUIS FERNANDO SALLES MORAES

**Uma análise da relação entre a Motivação para o Serviço Público e a Intenção
de Saída na perspectiva dos servidores brasileiros**

São Paulo
2017

LUIS FERNANDO SALLES MORAES

Uma análise da relação entre a Motivação para o Serviço Público e a Intenção de Saída na perspectiva dos servidores brasileiros

Tese de Doutorado apresentada ao Centro Universitário FEI para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientado pelo Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes

São Paulo
2017

Salles Moraes, Luis Fernando.

Uma análise da relação entre a Motivação para o Serviço Público e a Intenção de Saída na perspectiva dos servidores brasileiros / Luis Fernando Salles Moraes. São Paulo , 2017.
130 f. : il.

Tese - Centro Universitário FEI.

Orientador: Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes.

1. PSM. 2. Intenção de Saída. 3. Ética. 4. Modelo de Equação Estrutural. I. Alves de Moraes, Edmilson, orient. II. Título.

Aluno: Luis Fernando Salles Moraes

Matrícula: 711301-2

Título do Trabalho: Uma análise da relação entre a Motivação para o Serviço Público e a Intenção de Saída na Perspectiva dos servidores brasileiros.

Área de Concentração: Gestão da Inovação

Orientador: Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes

Data da realização da defesa: 25/08/2017.

Avaliação da Banca Examinadora:

São Paulo, 25 / 08 / 2017.

ORIGINAL ASSINADA

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes Ass.: _____

Prof. Dr. José Mauro da Costa Hernandez Ass.: _____

Prof. Dr. André Ofenhejm Mascarenhas Ass.: _____

Prof.^a Dr.^a Mônica de M. S. F. Pinhanez Ass.: _____

Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa Ass.: _____

A Banca Julgadora acima-assinada atribuiu ao aluno o seguinte resultado:

APROVADO

REPROVADO

VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO

APROVO A VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO EM QUE FORAM INCLUÍDAS AS RECOMENDAÇÕES DA BANCA EXAMINADORA

Aprovação do Coordenador do Programa de Pós-graduação

Prof. Dr. Henrique Machado Barros

Dedico esse trabalho às minhas filhas,
Olivia e Julia, à minha esposa, Adriana, e
aos meus pais, Flavia e Marcos.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Edmilson Alves de Moraes pela disposição e inestimável atenção dada em toda minha trajetória acadêmica na FEI.

Ao Professor Doutor André Ofenhejm Mascarenhas pela coorientação e por ter acreditado que esta pesquisa fosse possível.

À Professora Doutora Monica de Maria Santos Fornitani Pinhanez pela coorientação, atenção, disponibilidade e amparo no momento crucial desta pesquisa.

Ao Professor Doutor José Mauro Hernandez pela força e presteza na avaliação dos infindáveis ajustes realizados durante a tese.

À Fundacentro pela concessão do afastamento parcial e que permitiu que esta pesquisa fosse possível.

Aos colegas de turma, em especial, a Andrea Takayama, Eduardo Hanna e Alcides Barrichelo pelas valiosas trocas de informações, companheirismo e parceria.

Aos diretores da Fundacentro, Professor Doutor Mauro Laruccia e Professor Dalton Tria Cusciano, por todo apoio e incentivo.

À Dolores Brito pelo valioso compartilhamento e reflexão sobre esta tese.

Ao Professor James Perry pela inspiração e atenção nesta jornada.

Agradeço à Carmem Carlos, pelos conselhos e apoio necessário nos momentos difíceis.

Agradeço também à Silvina, Ana Paula e Priscilla Vargas pelo suporte dado nesta trajetória.

A todos os servidores federais, estaduais e municipais que viabilizaram esta pesquisa.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão desse trabalho, meu muito obrigado.

Finalmente, agradeço minha família: minha esposa Adriana pela amizade, paciência e amor eterno; minhas filhas, Olivia e Julia, as razões para eu querer crescer sempre e finalmente, aos meus pais, Flavia e Marcos, pelo incentivo e retaguarda.

*Ask not what your country can do for you,
ask what you can do for your country.*

John F. Kennedy

RESUMO

Esta tese teve como objetivo estudar a motivação para o serviço público dos servidores que compõem a Administração Pública Direta e Indireta Brasileira e sua relação com outras variáveis que afetam o dia a dia desses profissionais. A pesquisa usou o conceito de *Public Service Motivation* (PSM) buscando responder ao questionamento sobre sua relação com a intenção de saída, satisfação e estresse do servidor, utilizando a técnica modelagem de equações estruturais (MEE). Por meio de cinco pré-testes realizados com um total de 756 servidores públicos federais, estaduais e municipais foi adaptado para a realidade brasileira o questionário de mensuração do construto PSM, assim como os demais construtos envolvidos no modelo teórico proposto. Paralelamente buscou-se identificar em que medida a abordagem ética da chefia afeta a satisfação dos servidores com seu trabalho, uma vez que a percepção da disposição ética do líder pode ser catalisador ou complementador da motivação para o setor público e da intenção de saída. Feita a etapa exploratória de adequação do questionário, o mesmo foi aplicado a 704 servidores públicos e os dados coletados submetidos à análise fatorial confirmatória e MEE. Os resultados indicaram que a satisfação e o estresse do servidor público influenciam sua intenção de saída. Adicionalmente, verificou-se que PSM influencia a satisfação e o estresse, enquanto o estresse, por sua vez, influencia a satisfação. Com relação à abordagem ética do líder, foi identificado que ela impacta na relação entre o PSM e a satisfação do servidor público. Com base em tais resultados, são apresentadas as contribuições acadêmicas para uma proposta de escala para PSM adaptada ao cenário brasileiro, assim como um quadro das relações deste construto com outros significativos para o ambiente do serviço público nacional. Além disso, são propostas reflexões acerca dos aspectos influenciadores da intenção de saída dos servidores públicos de seus locais de trabalho, constituindo-se tais abordagens em contribuições gerenciais para os gestores públicos no sentido de implantarem políticas de fixação de funcionários visando diminuir sua rotatividade otimizando os recursos investidos em treinamento e capacitação.

Palavras-chave: PSM. Intenção de Saída. Ética. Modelo de Equação Estrutural.

ABSTRACT

This thesis aims to study the public service motivation of the servants who work in the Direct and Indirect Public Administration in Brazil and its relation to other variables which affect the daily life of those professionals. This research applied the Public Service Motivation (PSM) concept in order to answer the question about its relation to the servants' turnover intention, job satisfaction and stress, all of them included in a theoretical model to be addressed by the structural equation modeling (SEM). By means of five pre-tests conducted on a total number of 756 federal, state and municipal public servants, a survey was adapted to the Brazilian context with the PSM construct, as well as the other constructs involved in the proposed theoretical model. At the same time, this research sought to identify how the managerial ethical approach affect the servants' job satisfaction, since changes in a leader's ethical behavior can be catalysts or complementary to the PSM and turnover intention. Once the exploratory step to prepare the survey was concluded, it was applied to 704 public servants and the collected data underwent a confirmatory factor analysis and SEM. The results revealed that a public servant's job satisfaction and stress influences his/her turnover intention. Furthermore, the results indicate that PSM influences job satisfaction and the related job stress, while stress influences the job satisfaction. With regard to a leader's ethical behavior, this thesis identified that it reinforces the relation between PSM and a public servant's job satisfaction. Based on those results, the academic contributions are presented for a proposed PSM scale adapted to the Brazilian context, and also a model to how this construct is related to other significant constructs which are significant to the national public service environment. Additionally, reflections are proposed regarding the aspects which influence the public servant's intention to leave the workplace; approaches which serve as managerial contributions to public administrators so they can introduce policies to retain employees in order to reduce their turnover and optimize the time and money invested in their training and qualification.

Key Words: PSM. Turnover Intention. Ethics. Structural Equation Model.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Dimensões do Construto PSM - Perry (1996) <i>versus</i> Kim et al. (2012).....	31
Quadro 1 -	Principais estudos sobre PSM	32
Figura 2 -	Código de Ética ASPA	38
Figura 3 -	Modelo teórico.....	39
Quadro 2 -	Hipóteses	40
Figura 4 -	Reprodução da apresentação e link de pesquisa em grupo de rede social.....	44
Quadro 3 -	Fontes metodológicas para a construção do <i>survey</i>	45
Figura 5 -	Fluxograma das etapas metodológicas.....	47
Quadro 4 -	Ciclo de pré-testes: tamanho de amostras e indicadores avaliados	48
Quadro 5 -	Modelo final de <i>survey</i> pelo ciclo de pré-testes.....	60
Quadro 6 -	Indicadores <i>survey</i> e quantitativo respondentes por esfera - banco de dados final	62
Gráfico 1 -	Motivadores trabalho no setor público.....	66
Gráfico 2 -	Insatisfação trabalho no setor público	68
Figura 6 -	Modelo de mensuração de primeira ordem, incluindo ética	71
Figura 7 -	Modelo de mensuração considerando PSM de segunda ordem	76
Figura 8 -	Modelo de mensuração considerando PSM de segunda ordem e excluindo abordagem ética	78
Figura 9 -	Modelo estrutural considerando PSM de segunda ordem.....	79
Quadro 7 -	Hipóteses	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Distribuição das linhas de estudo.....	19
Tabela 2 -	Estudos recentes: PSM e outcomes	20
Tabela 3 -	Dimensões primeiro e segundo pré-testes.....	51
Tabela 4 -	Análise comparativa terceiro pré-teste.....	52
Tabela 5 -	Dimensões terceiro, quarto e quinto pré-testes.....	54
Tabela 6 -	Resultados dimensão atração para formulação de políticas públicas do quinto pré-teste	55
Tabela 7 -	Resultados dimensão comprometimento para o interesse público do quinto pré-teste	56
Tabela 8 -	Resultados dimensão solidariedade do quinto pré-teste.....	56
Tabela 9 -	Resultados dimensão altruísmo do quinto pré-teste	57
Tabela 10 -	Resultados dimensão estresse do quinto pré-teste	58
Tabela 11 -	Resultados dimensão abordagem ética do quinto pré-teste	58
Tabela 12 -	Resultados dimensão satisfação do quinto pré-teste	59
Tabela 13 -	Resultados dimensão intenção de saída do quinto pré-teste.....	60
Tabela 14 -	Dados descritivos dos respondentes.....	63
Tabela 15 -	Quantitativo de respondentes por Estado Federativo	64
Tabela 16 -	Análise da normalidade univariada - assimetria e curtose	70
Tabela 17 -	Modelo de mensuração - indicadores, cargas fatoriais, AVE (validade convergente) e CR (confiabilidade composta).....	72
Tabela 18 -	Quadrado das correlações entre as variáveis latentes e AVE	74
Tabela 19 -	Correlações entre as variáveis latentes	74
Tabela 20 -	Coeficientes de caminho do modelo estrutural	80
Tabela 21 -	Coeficientes de determinação do modelo estrutural	80
Tabela 22 -	Coeficientes de caminho do modelo de linha de base (multigrupo).....	81
Tabela 23 -	Coeficientes de determinação do modelo de linha de base (multigrupo).....	82
Tabela 24 -	Verificação dos caminhos dos modelos restritos <i>versus</i> o modelo livre na moderação	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFE	Análise Fatorial Exploratória
AFPP	Construto Atração para Formulação de Políticas Públicas
AIS	Instituto Americano do Estresse (American Institute of Stress)
ALT	Construto Altruísmo
AMOS	<i>Analysis of Moments Structures</i>
ASPA	Sociedade Americana de Administração Pública (<i>American Society for Public Administration</i>)
AVE	Variância Média Extraída
BTS	Teste de Esfericidade de Bartlett (<i>Bartlett Test of Sphericity</i>)
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior
CFA	Análise Fatorial Confirmatória
CFI	Índice de Ajuste Comparativo (<i>Comparative Fit Index</i>)
COM	Construto Comprometimento com o interesse Público
CR	Confiabilidade Composta
EST	Construto Estresse
ETC	Construto Ética
EU-OSHA	Agência Européia para a Segurança e Saúde no Trabalho (<i>European Agency for Safety and Health at Work</i>)
GL	Graus de Liberdade
GFI	Índice de Qualidade do Ajuste
IFI	Índice de Ajuste Incremental (<i>Incremental Fit Index</i>)
INT	Construto Intenção de Saída
KMO	Índice de Kaiser-Meyer-Olkin
Ku	Parâmetros de Curtose
ML	Método da Máxima Verossimilhança
MEE	Modelo de Equação Estrutural
NFI	Índice de Ajuste Normalizado (<i>Normed Fit Index</i>)
PCFI	Índice de Ajuste Comparativo Parcimonioso (<i>Parsimonious Comparative Fit Index</i>)
PSM	Motivação para o Serviço Público (<i>Public Service Motivation</i>)
RFI	Índice de Ajuste Relativo (<i>Relative Fit Index</i>)
RMR	Raiz Quadrada Média Residual

RMSEA	Raiz da Média dos Quadrados dos Erros de Aproximação
SAT	Construto Satisfação
SK	Parâmetro de Assimetria
SIP	Fator Potencial de Impacto Social (<i>Societal impact potential of the job</i>)
SOL	Construto Solidariedade
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TLI	Índice de Tucker Lewis (<i>Tucker-Lewis Index</i>)
WRS	Estresse Relacionado ao Trabalho (<i>work-related stress</i>)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.2	TESE E SUPOSIÇÕES	16
1.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	17
1.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	18
1.5	CONTRIBUIÇÃO DE ORDEM TEÓRICA	19
1.6	CONTRIBUIÇÃO DE ORDEM EMPÍRICA.....	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	INTENÇÃO DE SAÍDA.....	22
2.2	ESTRESSE.....	24
2.3	SATISFAÇÃO	25
2.4	MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	26
2.5	ABORDAGEM ÉTICA DO LÍDER	35
3	METODOLOGIA	41
3.1	TIPO DE PESQUISA	41
3.2	SELEÇÃO DOS SUJEITOS.....	41
3.3	CICLO DE PRÉ-TESTES	42
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	42
3.4.1	Pesquisa bibliográfica	42
3.4.2	Questionário	43
3.5	FRAMEWORK DAS ETAPAS METODOLÓGICAS	46
4	RESULTADOS	48
4.1	ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DOS PRÉ-TESTES	48
4.2	CARACTERIZAÇÃO DE AMOSTRA FINAL	62
4.3	ANÁLISE CONFIRMATÓRIA - MODELO DE MENSURAÇÃO	69
4.4	VARIÂNCIA DO MÉTODO COMUM.....	75
4.5	ESTRUTURA FATORIAL DE PSM.....	76
4.6	USO DE ABORDAGEM ÉTICA DO LÍDER COMO VARIÁVEL MODERADORA.....	77
4.7	MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS - ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL	79
4.8	ANÁLISE MULTIGRUPO NO MODELO CAUSAL.....	80
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
	REFERÊNCIAS	88
	APÊNDICES	100
	ANEXO	128

1 INTRODUÇÃO

O estudo da aplicação do conceito da Motivação para o Serviço Público [*Public Service Motivation* (PSM)] aos servidores públicos brasileiros e a intenção de saída compõe o escopo desta tese de doutorado.

Em um mundo globalizado, aonde as organizações enfrentam um ambiente altamente competitivo, um grande desafio que as instituições públicas ou privadas enfrentam é a retenção da mão de obra, que segundo Campbell e Im (2006), é um importante fator de desempenho organizacional de longo prazo. A intenção de saída é um antecedente crítico da saída propriamente dita (RIZWAN et al., 2013) e seu estudo auxilia na determinação de oportunidades, reformulação de estratégias de gestão de recursos humanos e preparação institucional para a minimização de impactos. A intenção de saída, portanto, é a designação habitualmente adotada para referir a vontade dos trabalhadores de abandonar a organização onde trabalham (AYDOGDU; ASIKGIL, 2011).

A importância da análise da intenção de saída dos servidores públicos, segundo Shim, Park e Eom (2015), deve-se ao substancial investimento financeiro que as organizações públicas têm ao recrutar e desenvolver novos servidores, assim como, pelo custo gerado na interrupção das relações com a perda de mão de obra qualificada e de conhecimento, a chamada memória institucional.

Para Saleem e Gul (2013), a saída de pessoal suspende ou afeta a produtividade de uma organização, principalmente quando envolve servidores em posições-chaves e também quando gera uma ruptura no ambiente de trabalho gerando distúrbios para os membros remanescentes das equipes. Para Jung (2014), a intenção de saída é um importante indicador de saúde organizacional.

Para Pfeffer (2005), a retenção da mão de obra talentosa em uma instituição é fonte de vantagem competitiva e o estudo da intenção de saída é essencial na gestão do capital humano. Um melhor planejamento da força de trabalho permite uma melhor gestão de competências para o governo, diminuição do quantitativo de comissionados e potencial redução dos custos com pessoal (salários do nível de entrada são mais baixos), bem como, alteração da alocação de pessoal em outros setores (OCDE, 2010).

O contexto institucional que as organizações públicas operam tem implicações importantes nas operações e desempenhos diários (PERRY; RAINEY 1988). Nas instituições públicas brasileiras aonde há, na média, altos salários se comparados com a iniciativa privada (BRASIL, 2017a), estabilidade e aposentadoria integral dos servidores não são suficientes para minimizar o impacto da rotatividade da mão de obra. Segundo o Ministério do Planejamento (BRASIL, 2017b), o índice de saída dos servidores está concentrado nos comissionados, nível médio e contratos temporários e os pedidos voluntários de demissão ou exoneração compõem 48% dos pedidos de desligamento para a esfera federal.

Segundo Mendes (2014), diversos são os motivos que levam os indivíduos a quererem abandonar o seu posto de trabalho, tais como questões intrínsecas aos empregados, características do próprio trabalho, ambiente organizacional, relações laborais, tipo e comportamento do líder, expectativas, existência de alternativas externas à organização, entre outros (PORTER; STEERS, 1973; MOBLEY et al., 1979).

Predecessores que catalisam a intenção de saída como a satisfação do servidor público, estresse no trabalho e a motivação para o serviço público dos servidores da administração direta e indireta brasileira dos níveis federal, estadual e municipal compõem o escopo desta tese. Secundariamente, esta tese busca identificar em que medida a abordagem ética da chefia afeta a motivação e a intenção de saída dos servidores, uma vez que a disposição ética do líder pode ser catalisadora ou complementadora da motivação para o setor público dos servidores nacionais. Complementarmente, tem por objetivo analisar os relacionamentos entre o PSM e as variáveis de saída Estresse, Intenção de Saída e Satisfação.

Diante do exposto, o problema de pesquisa ou a questão que conduz à necessidade deste estudo pode ser assim enunciada:

1. Em que medida a abordagem/disposição ética do líder, o PSM, a satisfação e o estresse afetam a intenção de saída dos servidores públicos brasileiros?

Dentro de um encadeamento lógico, a estrutura desta tese é organizada da seguinte forma: O capítulo 2 representa o referencial teórico que suportou a reflexão sobre o tema proposto e o encontro da lacuna teórica ser estudada. No capítulo 3, está desenhada a metodologia utilizada e a definição dos instrumentos de pesquisa. No capítulo 4, são apresentadas as evidências empíricas a partir análise dos resultados obtidos pelo questionário validado pelo ciclo dos pré-testes e aplicado em 704 servidores dos três níveis da Administração Pública Brasileira para o modelo proposto.

Por fim, no capítulo 5, das conclusões finais, são apresentadas as contribuições desta tese e identificadas recomendações para futuras pesquisas em torno do tema PSM.

1.1 OBJETIVOS

O estudo da Intenção de Saída dos servidores brasileiros é o tema central desta tese e, complementarmente, é analisada a sua relação com a Motivação para o Serviço Público dos servidores dos três níveis da Administração Pública Brasileira. Para Perry e Hondeghem (2008), a Motivação para o Serviço Público (PSM) é a orientação individual para entregar serviços às pessoas com o propósito de fazer o bem tanto para os outros quanto para a sociedade em geral.

Ao considerar a lacuna na literatura nacional acerca da validação e proposição de instrumento de mensuração do *Public Service Motivation* para o contexto brasileiro, é aplicado um novo questionário validado após a realização de cinco pré-testes permitindo que os dados obtidos meçam o PSM por meio de suas quatro dimensões (Atração para a Formulação de Políticas Públicas, Comprometimento com o Interesse Público, Altruísmo e Solidariedade) e como elas impactam na Intenção de Saída, dessa forma, trazendo o ineditismo à tese. Posteriormente são analisadas por MEE as relações com as variáveis Estresse e Satisfação. Perry e Porter (1982) sugerem que relacionamentos entre empregados e supervisores geram alto impacto no desempenho dos subordinados e esta tese utilizará a abordagem ética do líder como variável moderadora constante no estudo relacional pelo MEE.

O contexto dos servidores públicos nacionais é de falta de incentivos financeiros, excesso de burocracia, legislação rígida, carência de pessoal e infraestrutura e que, mesmo diante desse cenário adverso, empreendem e promovem mudanças significativas na sociedade. Como a rotatividade dos servidores, tanto da área em que está trabalhando quanto a saída do órgão em que foi nomeado ou até mesmo do próprio setor público, gera custos à administração pública inerentes ao *knowledge management*, esta tese propõe o estudo de um modelo que analisa e relaciona a medição da Motivação para o Serviço Público, pela escala validada do PSM, a satisfação, o estresse e a abordagem ética do líder e a intenção de saída do servidor.

1.2 TESE E SUPOSIÇÕES

Esta tese surgiu da inquietação intelectual do pesquisador quanto à falta de estudos nacionais que relacionam a Motivação para o Serviço Público, a abordagem ética da chefia e as consequências positivas e negativas que estes relacionamentos possam gerar. Acredita-se que a compreensão sobre as motivações que determinam a satisfação ou a intenção de saída do serviço público precisa ser revisitada e na literatura pesquisada sobre o assunto não é alcançada a envergadura desta tese e do modelo analisado, apesar de girarem em torno de temas comuns relacionados à Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública.

Infelizmente no Brasil não há a valorização do trabalho público (RAMMINGER; NARDI, 2014) e, salvo as poucas exceções de servidores (efetivos ou comissionados) que se destacam pela mídia, a situação dos servidores públicos nacionais está alinhada com a impressão geral da população: pouco incentivo e abandono.

Segundo Paarlberg, Pery e Hondegem (2008), líderes podem influenciar o PSM por diversos mecanismos, como o engajamento dos empregados para valores existentes, delegando trabalho com significados e destacando e reconhecendo os valores para o serviço público. Uma vez que este processo não está claramente entendido para o contexto brasileiro e a escala do PSM é composta por construtos como o altruísmo, a solidariedade, o comprometimento com o interesse público e a atração para a formulação de políticas públicas, percebe-se desejável uma pesquisa que trate o impacto dos líderes na motivação, satisfação, estresse e intenção de saída dos servidores públicos. Importante mencionar também sobre o momento em que se encontra a Administração Pública Nacional acerca dos inúmeros casos de corrupção descobertos nos mais altos postos de trabalho nos últimos anos, e somada à uma tendência acadêmica de estudar a relação entre a abordagem ética e o PSM, esta tese, trabalhará o posicionamento ético do líder e sua consequência no modelo proposto.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Para o Estado prover à população toda a estrutura necessária, como saúde, segurança, educação entre outros, faz-se necessário um governo comprometido e focado com políticas públicas coerentes. Neste sentido, para a formulação e execução de políticas públicas voltadas à população, o governo conta com um aparato humano para suportar a gestão pública nas três esferas administrativas.

A população-alvo desta pesquisa são os servidores públicos ativos e comissionados da Administração Pública Brasileira. São servidores estatutários, com ingresso por concurso público ou pela constituição de 1988, celetistas ou então, por provimento em comissão, para cargos de direção, chefia e assessoramento. E ainda, são servidores públicos da Administração Direta e Indireta dos níveis federal, estadual e municipal.

Segundo o Boletim Estatístico de Pessoal de 2017 divulgado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, hoje na burocracia federal há 2,2 mi de servidores, sendo 2,02 mi no Executivo, 35 mil no Legislativo e 138 mil no Judiciário. Para os cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS), preenchidos por indicação, sem concurso público específico, segundo o mesmo boletim, somam mais de 17 mil (BRASIL, 2017a).

Na esfera estadual, a Pesquisa de Informações Básicas Estaduais realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2015), demonstrou que a administração direta estadual é composta por aproximadamente 2,75 milhões de funcionários, sendo aproximadamente 90 mil comissionados, enquanto a administração indireta estadual é composta por 396 mil funcionários, sendo aproximadamente 32 mil comissionados.

Já no âmbito municipal, segundo a Pesquisa de Informações Básicas Municipais - IBGE (2015), a administração direta é composta por 6,5 milhões de pessoas, enquanto a administração indireta é composta por aproximadamente 330 mil, cujos vínculos empregatícios vão desde estatutários, celetistas, comissionados, estagiários até os sem vínculo permanente. Ainda, conforme relatório do IBGE (2015), os cargos comissionados da Administração Direta municipal nacional somam mais de 500 mil e para a Administração Indireta, aproximadamente 30 mil. Vale destacar o aumento da quantidade de servidores nos últimos anos, em 2001, a população brasileira somava 172,4 milhões de

habitantes e a proporção de servidores municipais era de 2,2%, já em 2014, esta relação subiu para 3,2%, quando a população atingiu 202,8 milhões de habitantes.

Segundo Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais (BRASIL, 2017a), o gasto público primário com pessoal na União vem se reduzindo gradualmente, saindo de 4,4% do PIB em 2006 para 4,1% em 2016. A participação do gasto com pessoal não cresceu no mesmo ritmo que o número de servidores, sendo 20,8% das despesas primárias totais (em 2006, as despesas com pessoal representavam 26,4% das despesas primárias totais). No contexto federal, a despesa com pessoal cresceu, em termos reais, menos (7,4%) do que estados (20,2%) e municípios (27,3%) entre 2010 e 2015.

Em comparação internacional, a despesa com pessoal total no Brasil em porcentagem do PIB está próxima à média dos países da OCDE. Como porcentagem das despesas ou receitas totais, a despesa com pessoal no Brasil é menor do que a média dos países da América Latina e Oriente Médio, relativamente igual a dos países africanos e superior a dos países asiáticos e europeus (BRASIL, 2017b).

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Conforme Mascarenhas, Zambaldi e Moraes (2011), a relevância de um texto científico diz respeito ao consenso social em torno da importância e pertinência dos problemas tratados. Esta tese busca trazer um novo olhar, ou uma nova perspectiva, sobre a Motivação para o Serviço Público da mão de obra ativa da Administração Pública. Os artigos e estudos acadêmicos que tratam a motivação carecem no olhar do modelo proposto nesta tese. Conforme achados de Brito (2016), nos quais indicam que a motivação no setor público se forma dentro (endógeno) do serviço público, esta tese analisará com os servidores ativos, entre outros aspectos, a medida de sua motivação para o serviço público, sua satisfação e estresse, e também se esta relação potencializa eventual intenção de saída do servidor público.

A coleta de dados ocorreu entre os meses de fevereiro e junho de 2017, tempos de turbulência política e econômica nunca antes vista no Brasil e a consciência política da população e sua intolerância com corrupção e ações não éticas dos líderes públicos incentivou esta pesquisa a utilizar esta variável no modelo, atendendo, tanto uma lacuna nos estudos acerca do tema, quanto um movimento de pesquisas internacionais (HASSAN, 2015; WRIGHT; HASSAN; PARK, 2016).

Este trabalho, portanto, busca uma relevância teórico-metodológico, que segundo Vasconcelos (2009), traz evolução aos entendimentos ou procedimentos científicos, ou seja, teórico pela lacuna acadêmica acerca dos construtos e modelo apresentados e metodológico pela validação da escala do PSM para o contexto brasileiro sob a perspectiva dos servidores públicos.

1.5 CONTRIBUIÇÃO DE ORDEM TEÓRICA

Após mapeamento dos principais artigos (Tabela 1), dissertações e teses, nacionais e internacionais, constatou-se o que fora identificado por Frank e Lewis (2004), que estudos voltados à análise de diferenças motivacionais entre funcionários dos setores público e privado são abundantes. E também que estudos que tratam os servidores públicos giram, prioritariamente, sobre estruturação de carreira, critérios de nomeação, relação da ocupação por servidores, remuneração, estatísticas descritivas básicas sobre o perfil dos servidores públicos entre outros.

Especificamente sobre o conceito do *Public Service Motivation*, Ritz, Brewer e Neumann (2016), realizaram uma revisão sistemática nas publicações sobre o tema e identificaram que na última década os trabalhos focaram no desenvolvimento do instrumento de medida do PSM ou seguiram a linha de pesquisa “comparação internacional do construto”.

Tabela 1 - Distribuição das linhas de estudo

Linhas de Estudo	Frequência	%
Correlacionamento entre o PSM e variáveis de saída	173	34,1
Antecedentes e PSM	88	17,3
Conceituação teórica, define motivos e dimensões, integração com outras teorias	61	12,0
Comparação PSM e setores	48	9,4
Revisão de Pesquisas	33	6,5
Implicação para <i>human resource management</i>	28	5,5
Comparação internacional	26	5,1
Desenvolvimento de instrumentos de medida	22	4,3
Outros	29	5,7
Total	508	100,0

Fonte: Autor “adaptado de” Ritz, Brewer e Neumann, 2016, p. 48

Ainda segundo Ritz, Brewer e Neumann (2016), dentre os poucos estudos recentes que tratam a Motivação para o Serviço Público e variáveis dependentes de saída (*outcomes*), há uma concentração em temas relacionados à satisfação no trabalho, alocação no setor público ou privado, desempenho individual, comprometimento organizacional e rotatividade.

Tabela 2 - Estudos recentes: PSM e *outcomes*

<i>Outcome</i>	Frequência	%
Satisfação no trabalho	39	16,3
Escolha setorial para ocupação ou emprego (público, privado ou sem fins lucrativos)	35	14,6
Desempenho individual	26	10,9
Comprometimento organizacional	19	7,9
Intenção de saída	11	4,6
Compatibilidade entre pessoa e organização (<i>person-organization fit</i>)	9	3,8
Comportamento organizacional (<i>organizational citizenship behavior</i>)	8	3,3
Desempenho organizacional	8	3,3
Motivação no trabalho	6	2,5
Esforço no trabalho	5	2,1
Uso de dados de desempenho (<i>performance data use</i>)	4	1,7
Estresse relacionado ao trabalho	4	1,7
Preferências intrínsecas no trabalho	3	1,3
Comprometimento ao trabalho	3	1,3
Atração à missão e ao propósito organizacional (<i>mission valence</i>)	3	1,3
Preferências a recompensas extrínsecas	3	1,3
Caridade (<i>Charitable choice</i>)	2	0,8
Atração organizacional	2	0,8
Qualidade do trabalho	2	0,8
Responsividade	2	0,8
Outros	45	18,8
Total	239	100,0

Fonte: Autor “adaptado de” Ritz, Brewer e Neumann, 2016, p. 50

Neste contexto, esta tese buscará entender melhor o contexto brasileiro e os fatores que impactam a intenção de saída, permitindo que se desenvolvam políticas públicas específicas, validar para o contexto brasileiro o instrumento de mensuração do construto PSM, e testar as hipóteses propostas nas relações entre o PSM e as variáveis de saída (intenção de saída, estresse e satisfação), bem como, o estudo do papel do construto abordagem ética do líder no modelo relacional proposto para os servidores e comissionados ativos da Administração Pública Brasileira.

1.6 CONTRIBUIÇÃO DE ORDEM EMPÍRICA

Sendo relativamente difícil medir e avaliar motivação no contexto organizacional (RAINEY; BOZEMAN, 2000), os estudos sobre o PSM existem em muitos países com culturas diversas (HOUSTON, 2011) e o número, tipo e natureza das dimensões de PSM não são sempre consistentes com as expectativas teóricas desenvolvidas originalmente nos Estados Unidos da América. Nesta linha, Kim et al. (2012), com abordagem sistemática e compreensiva, estudam os esforços internacionais dos estudiosos de PSM e testam as medidas dos instrumentos de PSM em 12 países. Segundo Perry e Hondeghem (2008), o construto de PSM pode ser melhorado ao rever as dimensões que pode ocorrer pelo crescimento de pesquisas internacionais. Ainda segundo os autores, isto é importante não somente para validar o construto de PSM, mas também para investigar a influência de um país/região no PSM.

Entendendo que o fenômeno empírico de motivação dos servidores públicos pode ser afetado por outros aspectos catalisadores ou complementares nos servidores, este trabalho contribuirá para a extensão dos achados de Perry (1996).

Portanto a contribuição empírica deste trabalho estará na elaboração de uma escala brasileira e adaptada à língua, semântica e ao contexto nacional para a mediação do PSM, como observado na pesquisa de Ballart e Riba (2015) para o contexto espanhol.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo busca percorrer a literatura sobre a intenção de saída dos servidores e os construtos satisfação, estresse, PSM e a abordagem ética do líder.

2.1 INTENÇÃO DE SAÍDA

A intenção de saída do empregado foi contextualizada como o estágio final do processo de decisão que culmina na saída do empregado da organização em que trabalha (MOBLEY, 1977; PORTER; STEERS, 1973).

A importância da análise da intenção de saída dos servidores públicos, segundo Shim, Park e Eom (2015), deve-se ao fato do substancial investimento financeiro que as organizações públicas têm ao recrutar e desenvolver novos servidores (GRIFFITH; HORN, 2001; KIM, 2005), como também, pelo custo gerado na interrupção das relações com a perda de mão de obra qualificada e de conhecimento. Neste trabalho o conceito da intenção de saída é amplo, sendo determinado pela **predisposição do servidor público em sair da área em que está**, independentemente se permanece ou não no mesmo órgão, ou se deixa o emprego no setor público, ou seja, quando há uma ruptura das atividades em que está responsável e a Administração Pública vê-se obrigada a investir recursos para esta substituição.

Como o objeto de estudo desta tese são os servidores públicos das três esferas (Federal, Estadual e Municipal) a variável intenção de saída será medida nos servidores ativos atuantes na Administração Direta e Indireta. Uma vez que, no contexto brasileiro, é baixa a rotatividade dos servidores públicos, devido à estabilidade, salários pontuais, aposentadoria integral e outras vantagens que diferenciam o trabalho no setor público com o privado, subtende-se que não seria significativa no modelo proposto a utilização do conceito puro de intenção de saída.

Historicamente as pesquisas que tratam da intenção de saída relacionam esta decisão como resultado de um estresse no trabalho (até um *burnout*¹), sobrecarga de trabalho, conflito de papéis (SHIM; PARK; EOM, 2015), excesso de burocracia ou instabilidade psicológica (BERTELLI, 2007; CORDES; DOUGHERTY, 1993). Outras pesquisas relacionam a intenção de saída com mudanças econômicas e políticas (MCCABE et al., 2008), diminuição da autonomia no trabalho (SPECTOR, 1986) ou o estresse psicológico decorrentes de eventos individuais (CORDES; DOUGHERTY, 1993).

O PSM, como um construto motivacional, afeta a intenção de saída dos servidores das organizações públicas. Estudos sugerem que empregados com alto nível de PSM possuem baixa intenção de saída por que tendem a escolher carreiras no setor público e estariam mais aptos a enfrentar os obstáculos e estresses inerentes ao trabalho no setor público (LEWIS; FRANK, 2002; PERRY; WISE, 1990; VANDENABEELE, 2008). Em Naff e Crum (1999), a intenção de saída era menor, no contexto americano, para servidores com alto PSM e alto nível de satisfação no trabalho.

Existem diversos estudos que analisam fatores moderadores na relação entre o PSM e a intenção de saída, como o alto comprometimento com a organização (CAMPBELL; JEONG, 2004; CREWSON, 1997; MOYNIHAN; PANDEY, 2007), a percepção da importância do trabalho (PANDEY; STAZYK, 2008; WRIGHT; MOYNIHAN; PANDEY, 2012), e a adequação à relação valores individuais e missão da organização (*person-organization fit*) (BRIGHT, 2008; PALMA, 2016; STEIJN, 2008).

Mais genericamente, o PSM está intimamente associado a fatores motivacionais intrínsecos que por sua vez, são potenciais redutores da intenção de saída quando evitam exaustão e estresse no trabalho (BERTELLI, 2007; KEAVENEY; NELSON, 1993). Nesta linha, Kim (2015) realizou pesquisa em servidores sul coreanos e identificou que a motivação intrínseca é significativa e negativamente relacionada à intenção de saída quando o altruísmo, uma das dimensões do PSM, está positivamente associado.

¹ *Burnout* é o termo definido por Freudenberger em 1974 para representar o limite físico e mental decorrente do estresse profissional (FREUDENBERGER, 1974).

2.2 ESTRESSE

Para Guiaque, Anderfuhren-Biget e Varone (2013) as pesquisas acadêmicas sobre a Motivação para o Serviço Público aumentaram rapidamente nas últimas duas décadas. O foco nos valores e nos processos motivacionais acompanhou o período recente de reformas da Administração Pública. Se por um lado as variáveis positivas e o PSM foram preferencialmente estudados, como por exemplo, satisfação (ANDERFUHREN-BIGET et al 2010; BRIGHT, 2008; CREWSON, 1997; NORRIS, 2003), comprometimento organizacional (CAMILLERI, 2006; CASTAING, 2006; VANDENABEELE, 2009), intenção de permanecer no trabalho (BRIGHT, 2008; PERRY; HONDEGHEM, 2008) e eficiência organizacional (ALONSO; LEWIS, 2001; BRIGHT, 2007), por outro as relações entre o PSM e as variáveis negativas, como por exemplo o estresse e a intenção de sair não tiveram a preferência dos acadêmicos.

Cooper e Marshall (1976) identificaram cinco fontes de estresse relacionadas ao trabalho: decorrentes de fatores intrínsecos ao trabalho, como por exemplo, devido a condições precárias do ambiente, excesso de trabalho ou pressão com tempo para execução de atividades (BAKKER et al., 2008); indefinição e conflito na definição dos papéis e responsabilidade no trabalho; no desenvolvimento ou progressão de carreira; no clima ou estrutura organizacional (GIUAQUE; ANDERFUHREN-BIGET; VARONE, 2013) e, por fim, nos relacionamentos com supervisores, colegas de trabalho, clientes, consumidores ou pacientes (CORDES; DAUGHERTY, 1993; LEE; ASHFORTH, 1996; MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001; NOBLET; LA MONTAGNE, 2006; ZAPF, 2002).

O estresse relacionado ao trabalho (WRS) é um dos principais problemas de saúde nos países da União Europeia (EU-OSHA, 2014) e nos Estados Unidos (AIS, 2017) e não está limitado exclusivamente a pessoas com problemas psicossociais. Diversas são as consequências decorrentes do WRS, como perda de produtividade, absenteísmo, saída dos funcionários (*turnover*) e o *burnout*.

Dado o exposto acima, surge a primeira hipótese do modelo proposto nesta tese para ser testada para os servidores públicos no contexto brasileiro:

H₁: Quanto maior o estresse maior será o nível da intenção de saída.

2.3 SATISFAÇÃO

A satisfação no trabalho é definida por Locke (1976) como o estado emocional positivo e prazeroso resultante da experiência de trabalho. Mais recentemente, Judge et al. (2001) definiram a satisfação no trabalho como um conceito global que compreende várias facetas, sendo uma resposta afetiva ou emocional à uma determinada experiência de trabalho. A satisfação no trabalho é a variável mais estudada na pesquisa organizacional (RAINEY, 2010).

O estudo da satisfação no trabalho é importante devido ao relacionamento com outras variáveis de trabalho (KIM, 2005). Segundo Judge et al. (2001), a satisfação no trabalho é positivamente correlacionada com motivação, envolvimento no trabalho, comportamento e comprometimento organizacional, satisfação de vida, saúde mental e desempenho no trabalho. Por outro lado, a satisfação no trabalho é negativamente correlacionada com absenteísmo, rotatividade e estresse (WRIGHT; DAVIS, 2003).

Vale destacar que a pesquisa de Perry (1997) correlacionou variáveis individuais e demográficas como nível de instrução, idade, raça e gênero e a satisfação no trabalho.

Naff e Crum (1999) realizaram um estudo que relacionou a Motivação para o Serviço Público e as atitudes e comportamentos de servidores públicos federais e os resultados indicaram uma correlação positiva entre o PSM e a satisfação no trabalho, desempenho e comprometimento organizacional. Segundo Naff e Crum (1999), embora a satisfação no trabalho seja relevante no estudo da Administração Pública e o PSM seja um fator para a satisfação no trabalho, os autores destacam que ao analisar o PSM e o desempenho no trabalho, foi encontrada uma correlação positiva entre ambos, ou seja, empregados com alto nível de PSM desempenham melhor. Vale destacar que, Ting (1977) não reportou uma relação entre o PSM e a satisfação no trabalho.

Wright e Pandey (2008) ao analisarem a relação entre PSM e satisfação no trabalho, identificaram que esta relação é mediada pela percepção com que o empregado tem sobre o alinhamento de seus valores com o do trabalho no setor público.

Palma e Sepe (2016) analisaram o construto PSM e concluíram que este pode ser visto como um *driver* estratégico para os empregados no serviço público aumentarem o desempenho individual e a satisfação no trabalho, bem como diminuir o conformismo e o estresse no trabalho.

A relação entre o estresse e a satisfação já fora estudada em Caprara et al. (2003). Pesquisas recentes também concluíram a correlação negativa entre os níveis de estresse e engajamento profissional (BRITT; CASTRO; ADLER, 2005; SCHAUFELI; BAKKER, 2004; VAN DER COLFF; ROTHMANN, 2009).

De modo a compor as relações no modelo proposto para entendimento da variável intenção de saída e a medida em que os demais componentes a afetam, surgem as seguintes hipóteses a serem verificadas no contexto nacional para os servidores federais, estaduais e municipais:

H₂: Quanto maior a satisfação menor será o nível de intenção de saída.

H₃: Quanto maior o nível de estresse, menor a satisfação.

A proposição feita por Perry e Wise (1990) de que o entendimento do PSM permitiria que as organizações públicas entregassem melhor serviço público certamente contribuiu para o crescimento das pesquisas sobre o tema. Segundo os autores, uma alta motivação em contribuir com a sociedade leva a um alto desempenho individual. Isto acontece quando indivíduos percebem como significativo o seu trabalho em prover o serviço público para a comunidade (BREWER, 2003). Segundo Leisink e Steijn (2009), estudos sobre a relação entre PSM e o desempenho individual no trabalho receberam pouca atenção.

2.4 MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A motivação dos empregados governamentais é um dos mais antigos e discutidos tópicos (FREDERICKSON, 1997; RAINEY, 2010). Robbins e Judge (2013) definem motivação como os processos de intensidade individual, direções e persistências no alcance de um objetivo específico.

Nas palavras de Brito (2016), o senso comum acredita que os gerentes públicos não são motivados por incentivos extrínsecos, como a progressão na carreira e compensações financeiras, como o oferecido no setor privado, mas por motivos intrínsecos como valores e senso de missão. Nesta linha, torna-se relevante o estudo para análise a motivação entre os servidores públicos e,

consequentemente, a melhoria nos serviços fornecidos à sociedade e a relação com outras variáveis.

Downs (1967) já tratava dos estímulos específicos que gerariam a motivação nos servidores públicos ou agentes burocráticos. O autor define cinco tipos de burocratas que buscam a realização de objetivos específicos dentro de estímulos como poder, dinheiro, conveniência, segurança, prestígio, orgulho no desempenho do trabalho, lealdade pessoal, desejo de servir ao interesse público e comprometimento com uma determinada ação. Os tipos de burocratas ainda segundo o autor são: alpinistas, conservadores, militantes, defensores e homens de estado.

Já na década de 1970, as escassas pesquisas sobre a mão de obra no setor público, no contexto americano, apontavam pelo aumento do quantitativo de servidores em todas as esferas e a pouca contrapartida de estudos sobre a motivação. Koch e Steers (1978) estudaram a influência do apego e satisfação na rotatividade dos agentes públicos. Para os autores, o apego é o preditor mais efetivo e a satisfação é a congruência entre o trabalho real e o ideal e o que define a identificação com a ocupação desempenhada. É uma atitude mais estável e mais influenciada pelas características do indivíduo, como a idade e a educação, ou seja, quanto mais sênior o servidor, mais apego, o que não significa que esteja mais satisfeito. Por outro lado, a satisfação é uma atitude mais transitória e mais influenciada pelas características do trabalho, como autonomia, variedade e responsabilidade, do que pelas características do indivíduo.

Nos anos de 1980, iniciou-se o estudo sobre o contexto motivacional nas organizações públicas. Perry e Porter (1982) discutiram a eficácia de quatro técnicas motivacionais, o incentivo monetário, a determinação de objetivo, o desenho do trabalho e a participação. Para Knoke e Wright-Isak (1982) a motivação pode ser dividida em três categorias distintas: a racional (atração à Política Pública), a baseada em norma (comprometimento ao interesse público) e a afetiva.

Na década de 1990, Perry (1996) identificou que a motivação dos indivíduos de carreira do setor público era diferente. Uma vez que foi mapeado um *gap* existente nas pesquisas sobre o tema, o autor propôs um construto multidimensional baseado na teoria da administração pública, e uma escala de medida desta motivação no serviço público, batizada pela sigla PSM (*Public Service Motivation*).

Perry e Wise (1990) definiram o PSM como a predisposição individual em responder às motivações nas instituições públicas e examinaram as implicações comportamentais do PSM. Ainda segundo Perry e Wise (1990), empregados com alto PSM tem maior comprometimento com seus trabalhos e atitudes positivas e menos necessidades de incentivos financeiros, desempenham melhor, entram e mantêm nas organizações públicas. A teoria do PSM é baseada na ideia de que algumas pessoas são intrinsecamente motivadas para o trabalho para a sociedade e, com o objetivo de preencher este desejo, são mais propensas a preencher as vagas no setor público. Vale destacar que Brito (2016) relembra que antes da década de 1990, e particularmente, antes do estudo de Perry e Wise (1990), os estudos sobre a motivação não levavam em consideração as diferenças entre o setor público e o setor privado.

Inicialmente, o construto de Perry (1996) era composto por seis itens e o estudo desenvolveu e validou uma escala de 35 itens associados a seis dimensões, como, por exemplo, a atração à política pública (*attraction to public policy making*), comprometimento com o interesse público (*commitment to public interest*), altruísmo (*self-sacrifice*), solidariedade (*compassion*), dever cívico (*civic duty*) e justiça social (*social justice*), porém apenas as quatro primeiras foram confirmadas como dimensões para a motivação no interesse público. Com relação ao altruísmo, Downs (1967) já identificava que o desejo de servir ao interesse público é essencialmente altruístico.

As quatro dimensões confirmadas por Perry (1996) e validadas são Atração à formulação de Políticas Públicas (*Attraction to public policy making*), Altruísmo (*Self-sacrifice*), Solidariedade (*Compassion*) e Comprometimento com o interesse Público (*Commitment to public interest*).

A Atração à formulação de Políticas Públicas (AFPP), segundo Perry (1996), é uma dimensão única e é a importância particular que o indivíduo tem de participar da formulação da Política Pública. Segundo Ritz, Brewer e Neumann (2016), esta dimensão mostrou-se problemática por diversas razões, como o conceito não ressoar familiar para muitas pessoas ou ter conotação negativa para outros. O Altruísmo, segundo Perry (1996) é a opção de fazer algo para os outros em detrimento de si próprio.

Já a Solidariedade (SOL), Perry (1996) utilizou o conceito de Patriotismo Benevolente de Frederickson e Hart (1985). É o amor das pessoas para os limites

políticos para a proteção dos direitos e também é entendido como uma posição moral ou um estado emocional. Por fim, o Comprometimento com o interesse público (CPI) é uma dimensão que, segundo Perry (1996), tem sua base normativa para os conceitos do PSM.

Em Perry (1997) avançou-se o estudo sobre o PSM e concluiu-se que a motivação é correlacionada com muitos antecedentes, como por exemplo, a socialização paterna (relação com os pais), socialização religiosa (exposição e experiência religiosa), identificação profissional (profissionalismo), ideologia política (filiações partidárias) e com as características demográficas individuais (educação, idade, renda). Perry (1997), portanto, revisou a escala combinando comprometimento para o interesse público com dever cívico e justiça social, reduzindo para 24 itens de análise.

Ainda segundo Perry (1997), os funcionários públicos diferem dos seus pares no setor privado nos valores relacionados ao trabalho e nas necessidades. Já Wittmer (1991), cita que o público-privado difere nas preferências salariais, na ajuda ao próximo e na busca por *status*. Nesta linha, Jurkiewicz, Massey Jr. e Brown (1998) encontraram que empregados públicos e privados esperam/querem coisas diferentes de seus empregos.

Rainey e Steinbauer (1999) em seus achados, concluem que especial atenção deve ser dada para a motivação no trabalho para melhor entendimento da própria motivação e para melhorar a eficiência e efetividade das organizações públicas.

Em Wright (2001), há o avanço do entendimento das motivações no trabalho no setor público. O autor desenvolve um modelo de motivação que enfatiza as variáveis como restrição processual, objetivo no conteúdo (*goal content*) e comprometimento com os objetivos (*goal commitment*). Esses modelos de motivação devem ter processos que expliquem como os objetivos afetam a motivação no trabalho, como por exemplo, para *goal commitment*, como os indivíduos aceitam os objetivos e os alcançam. Para o autor, duas características dos empregados determinam sua motivação, como seus motivos propriamente ditos (o que esperam e querem do emprego/necessidades, valores, recompensas) e a satisfação com o trabalho (as reações com o que recebem). Por outro lado, duas características ambientais influenciam a motivação, como as características do trabalho (como é realizada a tarefa) e o conteúdo do trabalho (sistema de recompensa, objetivos e formalização). Observa o autor ainda que a estrutura das

organizações públicas atrapalha a realização de comportamentos altruísticos, e que estes são encontrados no alto escalão dos servidores, principalmente em virtude de seus papéis de mandantes e das suas habilidades em ter uma visão estratégica e discernimento de objetivos.

Segundo Wise (2004), a burocracia desempenha um papel fundamental na busca pelo interesse público e as pessoas que dela fazem parte estão envolvidas em reconhecer e responder a interesses e preferências sobre políticas públicas de diferentes grupos. E é neste contexto, a forma encontrada para viabilizar o estudo da relação entre o comportamento dos servidores públicos e o interesse público é a criação do conceito de PSM (OLIVEIRA, 2007).

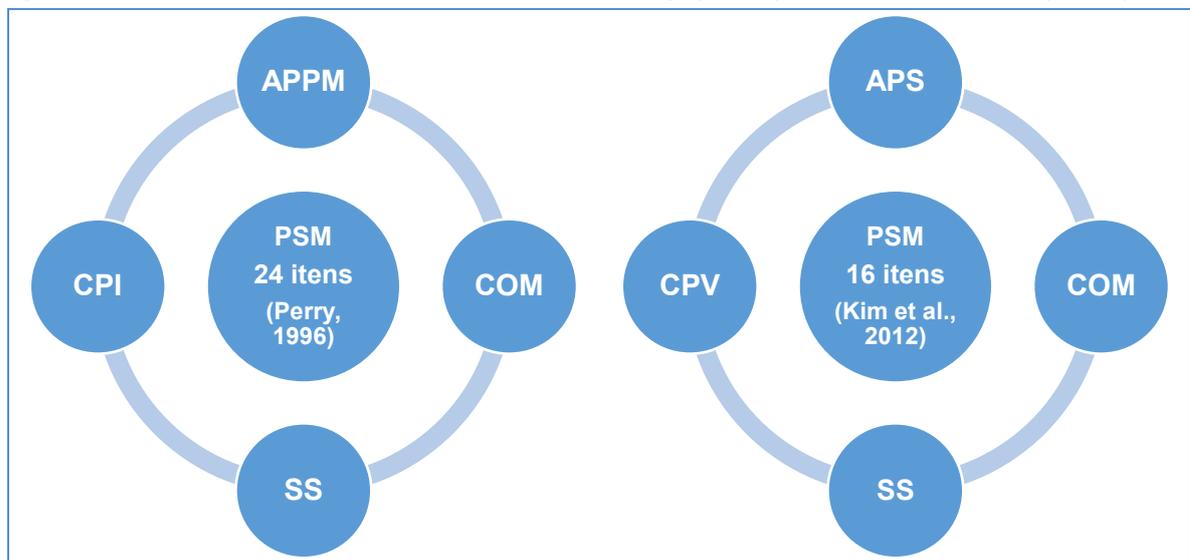
[...] a motivação no serviço público pertence ao processo que faz com que o indivíduo realize atos que contribuam para o bem público como forma de satisfazer as necessidades pessoais. PSM é sobre os motivos que as pessoas têm para o comportamento, e não sobre os incentivos de desempenho oferecidos pelas organizações. Pessoas com motivação para o serviço público também possuem outras motivações, incluindo aquelas referentes às necessidades humanas básicas. A motivação para o serviço público, assim como outras motivações serão mais fortes ou mais fracas em diferentes períodos de acordo com mudanças na estrutura e necessidade individual e fatores históricos contextuais (WISE, 2004, p. 10).

Conforme Vandenberg (2007), PSM é a crença, os valores e as atitudes que vão além do interesse particular ou do interesse organizacional, mas volta-se para um interesse maior político e que motivam as pessoas a agirem de forma apropriada. Embora o PSM seja um conceito mais ou menos universal, Vandenberg e Steven (2008) concluíram que o foco e a natureza empírica tendem a ser diferentes devido a implementações parciais ou diferentes de ideias similares. A pesquisa de Perry e Hondeghem (2008) definiu o PSM como a orientação individual na entrega de serviços à população com o propósito de fazer bem aos outros e à sociedade. Ainda segundo Perry e Hondeghem (2008), não há muita pesquisa comparando a motivação no serviço público e o setor público, e as dimensões de PSM são dependentes das missões e atividades desempenhadas pela organização. Para Brewer (2008), uma questão que precisa ser trabalhada é como a motivação no serviço público e a performance interagem com o tempo.

Os estudos sobre o PSM existem em muitos países (HOUSTON, 2011) e o número, tipo e natureza das dimensões de PSM não são sempre consistentes com as expectativas teóricas desenvolvidas originalmente nos Estados Unidos da América. Kim et al. (2012) desenvolveram uma escala internacional para a medida

do PSM e uma melhoria do instrumento de Perry (1996). Esta nova medida é menor, contendo 16 itens se comparada aos 24 itens do modelo original. A escala Solidariedade ficou mais confiável, bem como são melhores as propriedades estatísticas do modelo em geral. Para Kim et al. (2012), a utilização da escala de Perry fora dos Estados Unidos levantou questões sobre a possibilidade de uma medida internacional de PSM ou se diferenças culturais e na linguagem poderiam tornar impossível a criação de uma medida internacional.

Figura 1 - Dimensões do Construto PSM - Perry (1996) versus Kim et al. (2012)



Fonte: Autor

Nota: Para a pesquisa de Perry (1996), APPM (*Attraction to Public Policy Making*), COM (*Compassion*), CPI (*Commitment to Public Interest*), SS (*Self-Sacrifice*). Para a pesquisa de Kim et al. (2012), APS (*Attraction to Public Service*), COM (*Compassion*), CPV (*Commitment to Public Participation*) e SS (*Self-Sacrifice*).

Para Kjeldsen e Jacobsen (2012), muitos estudos identificaram que a Motivação para o Serviço Público é positivamente associada com o emprego no setor público, porém a questão se PSM influencia ou é influenciada pelas decisões de emprego mantém-se abertas. Para os autores, a PSM está mais associada com a natureza do trabalho no serviço público do que com o setor propriamente dito e os achados contradizem as pesquisas que falam que os indivíduos com altos níveis de PSM tem tendência de procurar emprego no setor privado. Ainda segundo os autores, PSM não é um forte preditor pra atração no setor privado ou público, ou seja, não há relação positiva significativa entre o PSM e a busca por emprego no setor privado e o declínio do PSM nos setores público e privado no curto prazo é interpretado como um efeito do choque de realidade da experiência no primeiro

emprego. Nesta linha, outros estudos identificaram que empregados que pensam que os valores organizacionais e objetivos combinem com os seus próprios são mais satisfeitos, desempenham melhor e tem menos probabilidade de saírem da empresa (BRIGHT, 2008; STEIJN, 2008; VANDENABEELE, 2009; WRIGHT; PANDEY, 2008).

Portanto, o relevante estudo sobre PSM, conforme Brito (2016), volta-se para o impacto do desempenho do serviço público para a sociedade e para a economia nacional, sendo um campo de estudo essencial para os servidores públicos e até mesmo para políticos.

No Quadro 1 estão representados os principais estudos sobre o PSM.

Quadro 1 - Principais estudos sobre PSM

Estudo	Descrição
Perry e Wise (1990)	Revisam as diferentes teorias para o PSM e identificam a tipologia de motivação associadas ao serviço público que inclui as racional, normativa e afetiva.
Perry (1996)	Desenvolve a escala de medida do PSM em quatro dimensões: Atração à formulação de Política Pública, Comprometimento com o Interesse Público, Altruísmo e Solidariedade.
Crewson (1997)	Foca na incidência das recompensas motivacionais no serviço público, a consistência dessas motivações ao longo do tempo, o impacto no desempenho organizacional e a ética do serviço público.
Perry (1997)	Investiga a relação entre o PSM e cinco grupos de antecedentes: socialização parental, socialização religiosa, identificação profissional, ideologia política e características demográficas individuais.
Brewer e Selden (1998)	Representam a primeira tentativa de ligar o PSM com o comportamento pró-social.
Naff e Crum (1999)	Examinam a relação entre o PSM e as atitudes e comportamentos dos servidores federais.
Brewer, Selden e Facer (2000)	Examinam como os indivíduos veem a motivação associada ao serviço público.
Houston (2000)	Compara trabalhadores do setor público e privado em relação aos incentivos mais valorizados no trabalho.
Perry (2000)	Desenvolve uma teoria de motivação em conjunto com aspectos sociais e reflete no processo de motivação as variações institucionais.
Alonso e Lewis (2001)	Testam a relação entre PSM e desempenho individual no governo federal.
Lewis e Frank (2002)	Exploram como as características demográficas influenciam a preferência pelo setor público.

continua...

Estudo	Descrição
Kim (2005)	Estuda os fatores individuais como satisfação, comprometimento afetivo, PSM e comportamento organizacional e analisa os feitos no desempenho organizacional no setor público da Coreia.
Moynihan e Pandey (2007)	Testam a teoria de Perry e examinam os fatores organizacionais na modelagem do PSM
Vandenabeele (2007)	Busca desenvolver uma teoria geral de PSM englobando as causas e consequências PSM. Baseada em uma abordagem interdisciplinar, utiliza elementos da teoria institucional e psicologia motivacional.
Steijn (2008)	Relaciona PSM e variáveis como satisfação e intenção de sair.
Wright e Pandey (2008)	Investigam a relação entre PSM e satisfação.
Pandey e Stazyk (2008)	Revisam os antecedentes e correlaciona com PSM.
Perry, Hondeghem e Wise (2010)	Analisam 20 anos de produção sobre PSM com foco nas definições conceituais, medidas e agregados.
Kim e Vandenabeele (2010)	Analisam a aderência do modelo do PSM em diferentes países. Identificaram novas categorias para o altruísmo.
Kim et al (2012)	Revisam as escalas do PSM com o objetivo de desenvolver uma escala internacional. A escala revisada foi testada em 12 países.
Vandenabeele, Brewer e Ritz (2014)	Analisam os últimos 25 anos de pesquisa sobre PSM e direcionam caminhos para futuras pesquisas.
Perry e Vandenabeele (2015)	Realizaram uma revisão sobre o tema e sugerem uma análise desagregada do PSM, bem como uma avaliação em diferentes regimes políticos.
Palma (2016)	Relaciona PSM e variáveis positivas e negativas.
Ritz, Brewer e Neumann (2016)	Analisam os principais estudos sobre o PSM, tabelando as principais linhas de estudo, variáveis, antecedentes entre outros.
Wright, Hassan e Park (2016)	Estudam a relação entre PSM e comportamento ético.
Pandey et al. (2017)	Revisam os principais estudos sobre o PSM, conceitos, objetivos metodológicos e o entendimento da liderança no contexto social e organizacional do PSM.

Fonte: Autor “adaptado de” Ritz, Brewer e Neumann, 2016, p. 84

Segundo Kim e Vandenabeele (2010), pesquisadores nos Estados Unidos e em outros países identificaram algumas fraquezas conceituais nas dimensões acima citadas, por exemplo, falta de validade de conteúdo na dimensão Atração à Participação Pública (APP) (CAMILLERI, 2006; COURSEY; PANDEY 2007; COURSEY et al. 2008; KIM, 2009; RITZ, 2011), a dimensão CPI deve concentrar mais nas disposições pessoais a fim de incluir valores públicos (CASTAING, 2006; LEISINK; STEIJN, 2009;

TAYLOR, 2007) e a dimensão solidariedade nem sempre representa motivações afetivas (MOYNIHAN; PANDEY, 2007; WRIGHT; PANDEY, 2008).

A pesquisa de Kim et al (2012) que desenvolveu uma escala internacional de medida do PSM utilizou as quatro dimensões já rebatizadas por Kim e Vandenebeelee (2010). A dimensão do altruísmo (SS) representa um conceito fundacional com fins pró-sociais.

A dimensão Atração à Participação Pública é também conhecida como dimensão instrumental. Para os autores, a motivação instrumental, por exemplo, foca em como os indivíduos querem participar do processo de política pública ou outras atividades que contribuem para a comunidade e para a sociedade. Kim e Vandenebeelee (2010) propuseram uma redefinição da escala de Perry (1996) para uma melhor representação da motivação instrumental.

A dimensão comprometimento com os valores públicos (CPV) reflete a extensão em como o interesse individual no serviço público é direcionado em função dos valores pessoais e dos valores próprios do setor público. Kim e Vandenebeelee (2010) redefiniram a dimensão original de Perry (1996) para a medição do grau com que os indivíduos dividem esses valores comuns.

A dimensão baseada em motivadores afetivos, solidariedade (COM), enfatiza no comprometimento afetivo individual para necessidades específicas individuais ou de grupo. Kim e Vandenebeelee (2010) redefiniram a escala para a medição desta dimensão a fim de melhor capturar o grau com que os indivíduos se identificam com as necessidades e sofrimentos alheios.

Giauque, Anderfuhren-Biget e Varone (2013) em análise em pequenos municípios suíços sobre PSM e estresse, mostraram que a burocracia (*red tape*) é um predecessor do estresse e que há uma correlação significativa entre o PSM e a percepção do estresse. Nesta linha, outras pesquisas que analisaram as variáveis de saída do PSM e identificaram que pessoas com altos níveis de PSM são mais comprometidas com as organizações em que trabalham se comparadas com aquelas com baixos níveis de PSM (CASTAING, 2006; CREWSON, 1997; PANDEY; STAZYK, 2008; VANDENABEELE, 2009).

Resgatando a satisfação no trabalho como sendo a reação do empregado a um cenário em que é submetido (WRIGHT, 2001) e também, seguindo os achados de Naff e Crum (1999), em que identifica que há uma correlação positiva entre o PSM e a satisfação e tendo em vista que as pessoas altamente comprometidas

tendem a sofrer de estresse se deparadas com a dificuldade de atingir seus objetivos pessoais e organizacionais (PFEFFER, 2007), surgem as seguintes hipóteses a serem verificadas nesta tese:

H₄: Quanto maior o PSM menor será o nível de estresse.

H₅: Quanto maior o PSM maior será o nível de satisfação.

2.5 ABORDAGEM ÉTICA DO LÍDER

Na última década diversos estudos abordaram o comportamento ético (BREWER; SELDEN, 1998; CAILLIER, 2015; KWON, 2014; LIM-CHOI, 2004; MAESSCHALCK; VAN DER WAL; HUBERTS, 2008; MICELI; NEAR; DWORKIN, 2008; STAZYK; DAVIS, 2015; SVARA, 2007), porém pesquisas com evidências empíricas que relacionam a ética e o PSM ainda são escassas (WRIGHT; HASSAN; PARK, 2016). Brewer (2008) já argumentava que a ética deveria ser uma dimensão do PSM, porém foi apenas no trabalho de Kim et al. (2012), que as ações éticas dos indivíduos foram agregadas ao modelo de pesquisa. Já o trabalho seminal de Perry (1996) adotado como referência para a construção do modelo de PSM voltado ao contexto brasileiro não comportava a análise de uma dimensão ética.

A extensa lista de órgãos que compõem a Administração Direta e Indireta da gestão pública brasileira proporciona uma pluralidade de líderes públicos com características e estilos distintos. Segundo Perry e Hondeghem (2008), a natureza da motivação varia de acordo com o contexto, e, portanto, identificando que os diferentes comportamentos de líderes públicos impactam de forma variada a motivação dos servidores subordinados, esta tese busca analisar o reflexo do comportamento ético do líder na Motivação para o Serviço Público no modelo proposto.

Outros fatores externos que justificam e incentivam a inclusão da variável moderadora ética na construção dessa tese são: a queda da confiança nos governos em muitos países (BUSH, 2014) e particularmente o cenário político-econômico brasileiro no período de desenvolvimento desta tese e, também, o direcionamento da academia para o estudo do PSM e Ética.

Segundo Van Wart (2003) a falta de confiança no setor público levou a academia a explorar tópicos relacionados à liderança como por exemplo, confiança e credibilidade (DIRKS; FERRIN, 2002; DULL, 2009; NEWELL; REEHER; RONAYNE, 2012; VAN RYZIN, 2011), liderança ética (ADAMS; BALFOUR, 1998; CUILLA, 2004), PSM (PAARLBERG; LAVIGNA, 2010; PERRY; HONDEGHEM; WISE, 2010), cultura organizacional (MOYNIHAN, 2010) e a liderança focada na compaixão do serviço público ou liderança afetiva (NEWMAN; GUY; MASTRACCI, 2009).

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2010) há um distanciamento entre os serviços públicos prestados e os interesses reais da população, e, neste contexto, é essencial o papel da liderança em melhorar a capacidade administrativa e o desempenho organizacional ao integrar os componentes da Administração de Recursos Humanos como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de desempenho e incorporação de valores éticos.

Atualmente os líderes no setor público são obrigados a trabalhar com a escassez de recursos e desafios únicos se comparados com o setor privado e suas ações influenciam o desempenho e a satisfação dos servidores e, em um prisma maior, definem as ações governamentais. Nesta seara, a liderança é crítica para uma boa governança, bom planejamento, eficiência, transparência e controle.

Segundo Paarlberg, Pery e Hondegheem (2008), líderes podem influenciar o PSM por meio de diversos mecanismos, como o engajamento dos empregados para valores existentes, delegando trabalho com significados e destacando e reconhecendo os valores para o serviço público. Este processo não está claramente entendido, então é desejável uma pesquisa que trate o papel dos líderes na construção de condições para a motivação no serviço público. Nesta linha, Wilson et al. (1989) já descreviam que as expectativas no colega de trabalho é fonte de motivação e uma força que define quais as tarefas são aceitáveis ou inaceitáveis. Já Crewson (1997) citava que o comprometimento organizacional é dependente do senso de confiança entre os empregados.

Ainda segundo Paarlberg, Pery e Hondegheem (2008) líderes podem tomar diversos passos para criar um ambiente de trabalho cooperativo. Primeiramente, empregados e gerentes podem ser providos de treinamento para desenvolver e

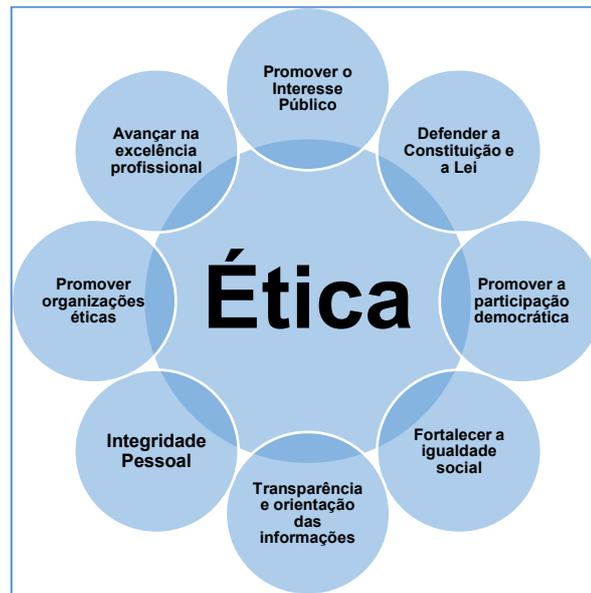
melhorar suas habilidades pessoais e sociais, bem como o espírito de equipe. Segundo os autores, é particularmente importante que os líderes saibam como lidar com conflitos entre empregados de forma respeitosa e acolhedora. Em segundo lugar, líderes e gerentes devem estar alinhados com o clima organizacional e serem capazes de intervir quando necessário. Em terceiro lugar, líderes devem estar atentos em como a prática de trabalho reflete a missão organizacional, pois uma organização com missão melhora a qualidade de vida da comunidade.

Andersen (2016) investigou a associação entre liderança e PSM e concluiu que líderes com clara visão da instituição, com ações que compartilhem essa visão com os subordinados, melhoram e aumentam o PSM. Portanto, os empregados são mais motivados em fazer o bem para a sociedade e para os outros quando o líder administra em linha com a visão institucional.

A pesquisa de Hassan (2015) investigou e avançou no entendimento da relação entre a liderança ética e o PSM no setor público. Stazyk e Davis (2015), em estudo recente, identificaram que as organizações que focam na importância de valores públicos, como o interesse público e o comportamento ético, têm seus empregados com alto PSM. Já Wright, Hassan e Park (2016), ao analisarem os servidores de uma agência governamental, identificaram que a chefia quando tem um alto PSM é percebida pela sua equipe como uma manifestação de liderança ética, dessa forma encorajando também o comportamento ético dos subordinados e também um alto PSM.

Importante destacar o papel da Sociedade Americana de Administração Pública (ASPA) na promoção de padrões de comportamento e práticas éticas para os servidores públicos. Segundo seu código de ética (Figura 2), que foi revisado em 2013, destaca-se a Promoção para a Participação Democrática. Segundo a ASPA, esta orientação busca informar e encorajar o público ao engajamento na governança, de forma aberta, transparente e responsável, com respeito e assistência a todas as pessoas que lidam com organizações públicas.

Figura 2 - Código de Ética ASPA



Fonte: Autor

Utilizando ainda os padrões de comportamento e práticas éticas para os servidores públicos formulados pela ASPA em seu código de ética, destaca-se também o Avanço para o Interesse Público, que segundo a organização interdisciplinar americana, visa promover o interesse público e colocar o serviço público acima do interesse particular. Nesta linha, é importante lembrar que no trabalho seminal de Perry (1996), o comprometimento com o interesse público é uma das quatro dimensões do modelo e, portanto, conforme Wright, Hassan e Park (2016), o comportamento ético e o PSM se comunicam quando é feita a análise se o indivíduo age com a intenção de ajudar outros e também em benefício da sociedade.

Para Wright, Hassan e Park (2016) o comportamento ético vai além de servir ao interesse público em detrimento dos seus interesses pessoais, afirmando que os líderes com disposição ética e que comunicam e encorajam seus subordinados para posicionamentos éticos promovem um movimento de atração e manutenção desses valores em sua equipe.

Vale lembrar também que Naff e Crum (1999) realizaram um estudo que relacionou a Motivação para o Serviço Público e as atitudes e comportamentos de servidores públicos federais, concluindo com uma correlação positiva entre o PSM e a satisfação no trabalho.

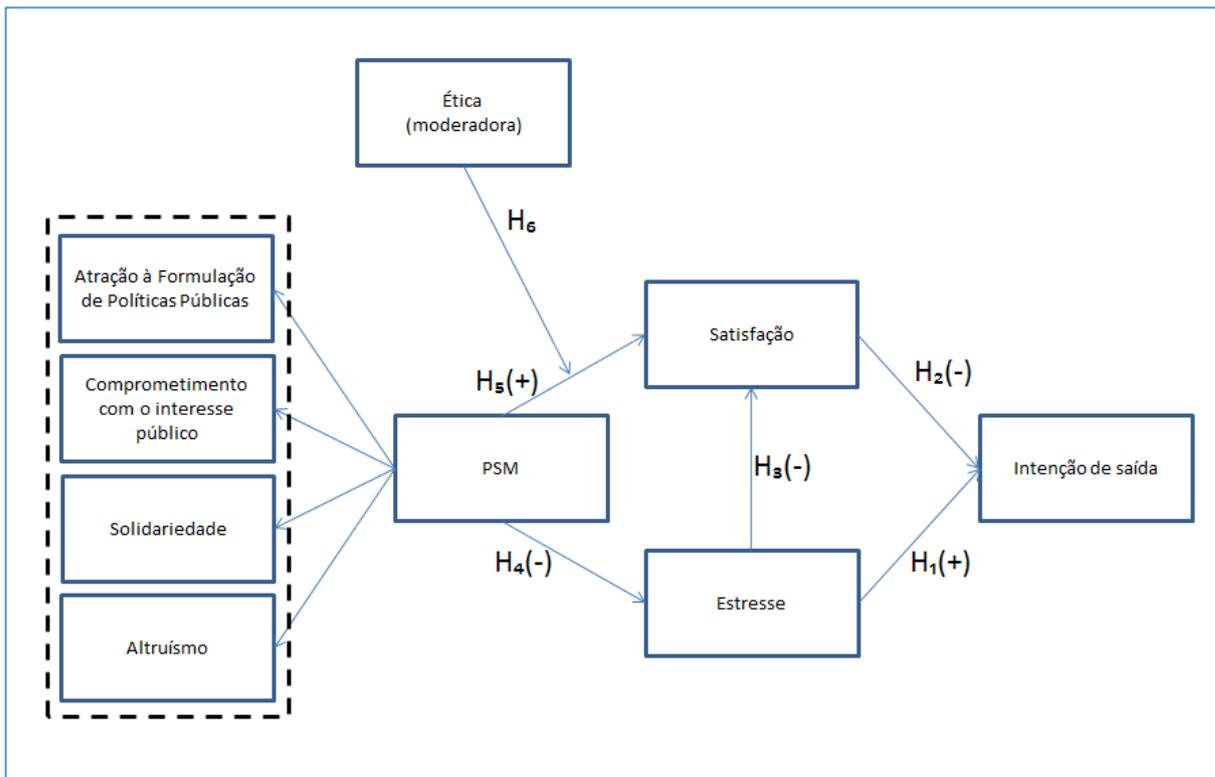
Portanto, dado que há uma lacuna acadêmica para estudos que abordam a ética e o PSM, busca-se para os servidores públicos no contexto brasileiro verificar

se há uma interferência catalisadora na relação PSM e Satisfação pela liderança ética (moderadora). Em outras palavras, o comportamento/disposição ética do líder afeta a relação PSM – satisfação do funcionário em relação ao trabalho, fazendo com que mesmo quando o PSM do funcionário for alto, sua satisfação será mais baixa diante de comportamentos não éticos do líder do que diante de comportamentos éticos. Surge, portanto, a seguinte hipótese:

H₆: Quando a percepção do comportamento/disposição ética do líder for alta, quanto maior for o PSM maior será a satisfação, porém quando a percepção do comportamento/disposição ética do líder for baixa, a satisfação será baixa independente do nível do PSM.

Na Figura 3 encontra-se representado o modelo a ser estudado por esta tese, conforme hipóteses mencionadas acima:

Figura 3 - Modelo teórico



Fonte: Autor

No Quadro 2 estão listadas todas as hipóteses a serem testadas nesta tese:

Quadro 2 - Hipóteses

Hipóteses
H ₁ : Quanto maior o estresse maior será o nível da intenção de saída.
H ₂ : Quanto maior a satisfação menor será o nível de intenção de saída.
H ₃ : Quanto maior o nível de estresse, menor a satisfação.
H ₄ : Quanto maior o PSM menor será o nível de estresse.
H ₅ : Quanto maior o PSM maior será o nível de satisfação.
H ₆ : Quando a percepção do comportamento/disposição ética do líder for alta, quanto maior for o PSM maior será a satisfação, porém quando a percepção do comportamento/disposição ética do líder for baixo, a satisfação será baixa independente do nível do PSM.

Fonte: Autor

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será exposta a metodologia utilizada nesta pesquisa, em que são apresentados o tipo de pesquisa, a seleção dos sujeitos, o ciclo de pré-testes, os procedimentos de coletas de dados e o fluxograma das etapas metodológicas.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta tese segundo classificação proposta por Selltiz et al. (1967) é descritiva. Nas palavras de Gil (1999, p. 45), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis com a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados”. Neste sentido, a pesquisa é descritiva ao estudar a Motivação para o Serviço Público e a intenção de saída dos servidores públicos brasileiros, além das variáveis satisfação, estresse e ética. Uma pesquisa descritiva é a mais adequada quando se busca o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade (GODOY, 1995).

3.2 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

A amostra da pesquisa foi composta por servidores efetivos, ativos e comissionados das três esferas de poder. Não foram objeto de estudo os terceirizados prestadores de serviços públicos, bem como os servidores aposentados. O rol de pesquisados pelo *survey* utilizou a captura chamada *snowball*, ou seja, a captura de sujeitos participantes da amostra se deu pela indicação dos servidores inicialmente mapeados pelo relacionamento do autor e por grupos de servidores em redes sociais.

Para esfera federal foi divulgada a pesquisa em distintos grupos, como por exemplo, da Receita Federal, Tribunais Regionais Federais, Fundacentro, Ministérios, Petrobrás, Tribunal de Contas da União, Insitutos Federais e INSS. Já na esfera estadual, divulgou-se nos Tribunais de Contas Estaduais, autarquias (como por exemplo, o SPPREV) e empresas públicas. Por fim, na esfera municipal, a pesquisa foi divulgada nos grupos de diversas Prefeituras. Vale destacar que

associações e sindicatos de servidores também tiveram a pesquisa divulgada em suas páginas sociais.

3.3 CICLO DE PRÉ-TESTES

Como as pesquisas nacionais e internacionais que tentaram validar a escala do PSM tiveram sucessos parciais ou até mesmo insucessos, nesta pesquisa quantitativa optou-se por realizar pré-testes do questionário (*survey*) para avaliação das cargas fatoriais dos indicadores a fim de identificar eventuais problemas na compreensão das sentenças por parte dos respondentes e análise das dimensões.

Portanto, para se chegar a um instrumento de pesquisa adaptado para o contexto brasileiro com indicadores que traduzam o que se quer medir pelas variáveis latentes, respeitando a cultura local, percepções e o idioma nacional, realizou-se testes com grupos distintos de servidores públicos com múltiplas e distintas questões.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Abaixo estão representados os procedimentos de coleta de dados utilizados nesta tese.

3.4.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica e documental teve como finalidade a revisão da literatura para a obtenção dos fundamentos, dimensões, características e indicadores iniciais do construto. Nessa oportunidade, foram levantados os estudos relativos à motivação no setor público, motivação para o serviço público, ética, satisfação, intenção de saída e estresse. É uma compilação sobre os trabalhos científicos relevantes já realizados sobre o tema central de pesquisa e são importantes para o levantamento de dados atuais (LUNA, 1999).

Na etapa de pesquisa bibliográfica, foram definidos quais os termos (palavras-chave) que permeiam o tema central da tese e que ao serem colocados nas bases de dados específicas, retornam artigos, dissertações, teses ou outros tipos trabalhos que estão alinhados com a pesquisa. As bases de dados para busca dos artigos vinculados aos termos selecionados foram: Google Scholar, Periódicos da Capes, Ebsco, Proquest, Scielo e WoS. Como as bases são nacionais e estrangeiras, foram selecionados termos em português e inglês. Para os primeiros, as seguintes palavras e suas flexões foram escolhidas: PSM, motivação, ética, estresse, intenção de saída, satisfação e equação estrutural.

Já os termos em inglês foram: *PSM, motivation, ethic, stress, turn over intention, satisfaction e structural equation*.

Primeiramente foi realizada a seleção do melhor navegador da internet. Nesta etapa o objetivo é comparar a quantidade de retornos de artigos relevantes com base nos termos de pesquisa pré-estabelecidos. Após análise das quantidades retornadas no Internet Explorer, Google Chrome e no Mozilla Firefox, chegou-se à conclusão de que o Mozilla Firefox é o indicado à pesquisa.

Uma vez escolhido o navegador de internet, as bases de dados e também a seleção de palavras-chave, foi realizada a seleção dos periódicos que contém os artigos “Estado da Arte” alinhados à tese. Os periódicos selecionados seguiram o ranking da Qualis e da *SCImago Journal Rank (SJR)*.

3.4.2 Questionário

A fim de compreender melhor a dinâmica que envolve os fatores motivacionais no trabalho dos servidores públicos o instrumento final de coleta de dados foi um questionário hospedado na plataforma *Qualtrics*. A apresentação do projeto da pesquisa e o endereço foram publicados em diversos grupos na rede social Facebook, sites de sindicatos e no institucional da Fundacentro (Anexo A). A divulgação ocorreu entre os meses de fevereiro e junho de 2017. Os instrumentos do procedimento de coleta de dados estão diretamente ligados ao problema da pesquisa (BONI; QUARESMA, 2005).

Figura 4 - Reprodução da apresentação e link de pesquisa em grupo de rede social



Fonte: Facebook, 2017

O construto do trabalho seminal de Perry (1996) consistia na medição do PSM pelas quatro dimensões válidas (Atração para a formulação de Políticas Públicas, Solidariedade, Altruísmo e Comprometimento com o interesse público) por 24 itens. Inicialmente eram seis dimensões (Justiça Social e Dever Cívico).

Kim et al. (2012) revisaram o construto original do PSM em uma pesquisa elaborada em 12 países, que resultou, para as quatro dimensões válidas, 16 itens para se medir o PSM, porém com variância entre os países com culturas e línguas distintas. Nesta linha, os autores recomendam para estudos futuros, uma revisão das dimensões e itens para validação das medidas do PSM.

É importante destacar que no contexto brasileiro, as pesquisas de Buiatti (2007) e Brito (2016), estão bem alinhadas com a pesquisa inicial de 1996, sendo que Brito (2016) adicionou a dimensão Desejos Sociais. Apesar de Buiatti (2007) ter validado o instrumento de pesquisa de Perry (1996) para os servidores da secretaria da Saúde de Ribeirão Preto, Brito (2016) considerou que o instrumento utilizado não era adequado para o cenário da Petrobras e da Agência Nacional do Petróleo.

O modelo proposto para o *survey* desta tese foi derivado do modelo elaborado por Perry (1996) porém com adaptações para o contexto brasileiro. Essas adaptações do modelo original foram feitas na etapa de Validação da Escala.

Segundo Bartels (2010, p. 84, tradução nossa²) “a melhor forma de avançar as pesquisas sobre PSM é utilizando o melhor método possível de pesquisa, independentemente se for quantitativa ou qualitativa”.

Para a etapa da Validação da Escala, foram mantidas as quatro dimensões dos trabalhos de 1996 e 2012 com a finalidade de medir os motivos instrumentais do PSM na dimensão Atração para a formulação de Políticas Públicas, os valores centrais na dimensão Comprometimento com o interesse Público, bem como as motivações para a dimensão da Solidariedade e do Altruísmo. As escalas utilizadas na pesquisa foram traduzidas e adaptadas ao contexto brasileiro, esta adaptação contemplou a criação de novas questões no instrumento que foram desenvolvidas respeitando o conceito a ser medido por cada dimensão. Ao todo foram realizados cinco ciclos de pré-testes para a definição de um instrumento final de pesquisa. No Quadro 3 estão representadas as fontes metodológicas para os indicadores dos construtos do modelo teórico deste trabalho.

Quadro 3 - Fontes metodológicas para a construção do *survey*

Construto	Fonte
Atração para a Formulação de Políticas Públicas	Perry (1996)
Comprometimento com o interesse público	Perry (1996)
Altruísmo	Perry (1996)
Solidariedade	Perry (1996)
Ética	Wright, Hassan e Park (2016)
Satisfação	Moynihan e Pandey (2007)
Intenção de Saída	Shim, Park e Eom (2015)
Estresse	Van Loon, Vandenabeele e Leisink (2015)

Fonte: Autor

As questões na base *Qualtrics* foram aleatorizadas e sem *missing values*, ou seja, o questionário só poderia ser concluído se todas as questões fossem respondidas (*force response*). Optou-se por questões de alternativas múltiplas (*multiple_choices*) e tabela matriz (*matrixtable*) com escala Likert de cinco pontos. A opção para responder por telefone celular também foi utilizada.

Pode-se dividir o *survey* em quatro partes, sendo a primeira de cunho descritivo, contendo informações do tipo, local de trabalho, idade, formação, seguido

² *The best way to advance PSM research program is by simply using the best possible research method regardless of whether it is quantitative or qualitative.*

por uma segunda parte, que mede o PSM pelas quatro dimensões, a terceira que mede a relação do PSM com os *outputs* de saída (estresse, intenção de saída e satisfação) e, por fim, uma quarta parte que trata a relação da abordagem ética do líder com os demais construtos do modelo. Perry e Porter (1982) sugerem que relacionamentos entre empregados e supervisores geram alto impacto no desempenho dos subordinados e esta tese utilizará a abordagem ética do líder como variável moderadora constante no estudo relacional pela MEE.

3.5 FRAMEWORK DAS ETAPAS METODOLÓGICAS

Abaixo está representado o percurso utilizado para se preencher a lacuna teórica identificada nesta tese.

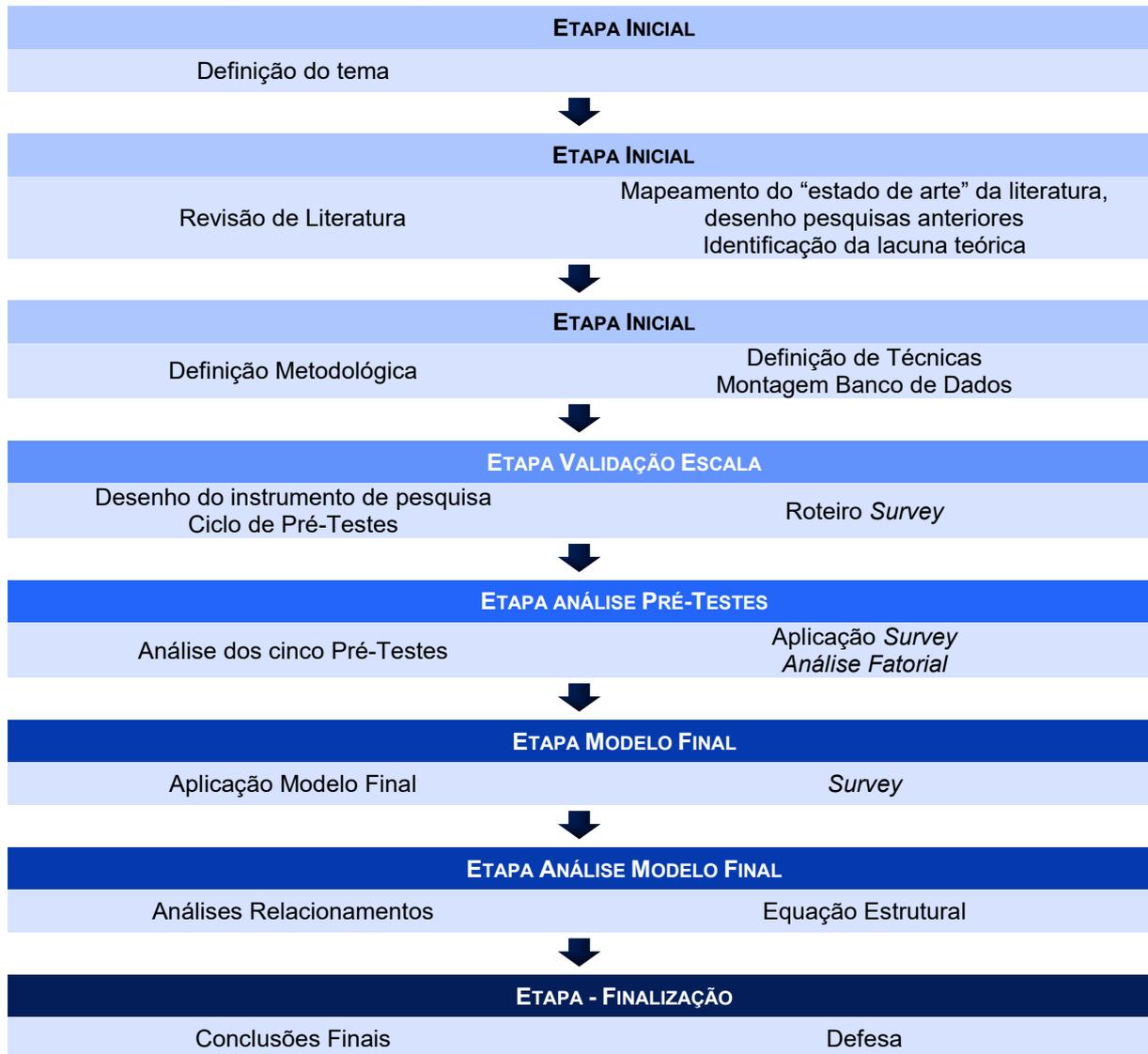
Segundo Galliano (1986), as etapas ordenadamente dispostas compõem o método. A fase inicial desta pesquisa é subdividida em três etapas, sendo que a definição do tema e o levantamento da bibliografia geraram a oportunidade para a descoberta da lacuna teórica. Nesta etapa houve a definição metodológica do construto Motivação para o Serviço Público, satisfação, estresse, abordagem ética do líder e intenção e saída, com a definição de técnicas e montagem dos bancos de dados.

A fase seguinte é a chamada Etapa da Validação da Escala, na qual foram desenhados e redesenhados os instrumentos de pesquisa (*surveys*) conforme coletas de dados em campo (ciclo de pré-teste).

Na etapa de análise dos dados, foi feita uma análise multivariada dos resultados do *survey* (pré-testes e modelo final) e a interpretação das hipóteses pelo Método de Equação Estrutural.

Por fim, a última etapa da pesquisa ocorrem as reflexões e conclusões finais. Na figura abaixo, a tradução das etapas metodológicas a pesquisa:

Figura 5 - Fluxograma das etapas metodológicas



Fonte: Autor

4 RESULTADOS

Abaixo estão representados os resultados das análises fatoriais exploratória, a caracterização da amostra final, as análises confirmatórias e as análises do modelo de equação estrutural.

4.1 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DOS PRÉ-TESTES

Neste subcapítulo será analisado o caminho percorrido nesta tese para se chegar ao modelo final de *survey* que represente uma adequada ferramenta acadêmica para medição do PSM no contexto brasileiro e também do modelo de hipóteses proposto contendo, além das quatro dimensões básicas do PSM, a variável moderadora ética e a variável positiva satisfação, e as negativas, intenção de saída e estresse. Foram cinco pré-testes totalizando 756 servidores, sendo 353 municipais, 116 estaduais e 287 federais. O perfil demográfico dos respondentes e a representação por estados federativos para o Ciclo de Pré-testes estão demonstrados, respectivamente, nos Apêndices A e B. Já os questionários utilizados nos Pré-Testes estão demonstrados nos Apêndices C a H.

Abaixo, a quantidade de pré-testes realizados e demais informações:

Quadro 4 - Ciclo de pré-testes: tamanho de amostras e indicadores avaliados

Pré-Teste	Quantidade de respondentes	Composição Indicadores Pré-Testes								Total
		AFPP	COM	SOL	ALT	ETC	SAT	EST	IS	
1	181	4	4	4	4	-	3	4	5	28
2	140	4	4	4	4	-	3	4	5	28
3	147	12	18	10	10	-	3	4	5	62
4	160	6	6	8	8	9	3	4	5	40
5	128	12	15	8	8	9	3	4	5	54

Fonte: Autor

A medida de confiabilidade ou consistência Alpha de Cronbach, teve como parâmetro o trabalho de George e Mallery (2003). Os autores ainda sugerem a seguinte escala para interpretar o valor da estatística Alpha de Cronbach: entre 0,91 e 1 excelente; entre 0,81 e 0,90 bom; entre 0,71 e 0,81 aceitável; entre 0,61 e 0,71 questionável; entre 0,51 e 0,61 pobre e valores menores que 0,51 são considerados

inaceitáveis. O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mede a adequação da amostra à análise fatorial e varia entre 0 e 1, sendo a proximidade de 1 a melhor qualidade instrumento de medição da variável latente. E conforme Pallant (2007) acima de 0,6 como um limite razoável, o que para Hair et al. (2006), acima de 0,5 é o patamar aceitável. Já para Friel (2009) a seguinte escala é adequada: entre 0,90 e 1 excelente; entre 0,80 e 0,89 bom; entre 0,70 e 0,79 mediano; entre 0,60 e 0,69 medíocre; entre 0,50 e 0,59 ruim e entre 0 e 0,49 inadequado.

O primeiro pré-teste ocorreu entre os dias 5 e 10 de abril de 2017 com a participação de 181 servidores de diversos órgãos da Administração Pública Brasileira. Caracterizada pela pluralidade de origens dos participantes, responderam ao questionário servidores dos mais variados órgãos, como por exemplo, Senado Federal, Câmara dos Deputados, Ministério Público da União, Ministério Público dos Estados, Universidades Federais, até uma escala subnacional, como Câmaras Municipais. Foram 156 servidores estatutários e 25 celetistas, sendo que apenas 51 (28,2%) ocupam cargo de chefia.

Este primeiro pré-teste foi composto por indicadores utilizados e validados na pesquisa de Kim et al. (2012). Vale destacar que esta pesquisa de 2012, contém alguns indicadores utilizados pelo artigo seminal modelar (PERRY, 1996). A justificativa para a escolha desta escala foi o fato dela ser a pesquisa mais recente na qual James Perry também é coautor e por propor o desenvolvimento de um instrumento internacional.

Os construtos do primeiro pré-teste foram representados por 28 sentenças o que gerou relação superior à razão mínima entre o número de casos e a quantidade de variáveis manifestas (HAIR et al., 2006). Ainda segundo Hair et al. (2006), é sugerido que a amostra deve ser superior a 50 observações, sendo aconselhável no mínimo 100 casos para assegurar resultados mais robustos, portanto os 181 respondentes foram suficientes. O teste de Kaiser-Meyer-Olkin varia entre 0 e 1, e os construtos Comprometimento, Estresse e Intenção de Saída tiveram valores inferiores a 0,7, o que é considerado medíocre segundo Friel (2009). Para o primeiro pré-teste, a estatística *Bartlett Test of Sphericity* (BTS) foi estatisticamente significativa ($p < 0,05$). A confiabilidade do questionário do primeiro pré-teste por meio da medida de consistência Alpha de Cronbach, obteve resultado de 0,549, ou seja, pobre segundo George e Mallery (2003).

Os pré-testes 1 e 2, utilizaram as sentenças validadas ou trabalhadas durante as pesquisas de Kim et al. (2012) para as quatro dimensões do PSM, porém com os dados obtidos durante esses dois pré-testes pode-se concluir que o modelo reduzido e com tradução literal das sentenças não é aderente ao contexto brasileiro para todas as dimensões do construto PSM.

O segundo pré-teste ocorreu entre os dias 10 e 28 de abril de 2017 e foi composto por 28 sentenças para as oito dimensões analisadas. Os resultados obtidos para o segundo pré-teste para a dimensão APFPP foi favorável, com apenas um componente de saída, porém as cargas fatoriais dos itens AFPP3 e AFPP4 foram inferiores a 0,7. Vale destacar que os quatro indicadores para esta dimensão tiveram origem do trabalho de Kim et al. (2012), sendo o AFPP1 e AFPP2 validados naquela pesquisa e o AFPP3 e AFPP4 trabalhados durante aquela pesquisa. Esta dimensão teve a particularidade de trazer ao trabalho a questão da participação pública (*Public Participation*) ou de Assuntos Públicos (*Public Affairs*).

A dimensão Comprometimento com o Interesse público utilizou os quatro indicadores validados da sub dimensão Valores Públicos do trabalho de Kim et al. (2012), porém um Alpha de Cronbach de 0,371 e dois componentes de saída conforme parâmetro de George e Mallery (2003) e um KMO abaixo do limite razoável (0,543), indicaram a não adequação para o indicador COM4 (Servidores Públicos devem agir com ética) ou pelo texto referência (*To act ethically is essential for public servants*). Para o indicador COM4, interpreta-se que o contexto político nacional atual ocasionou o alinhamento das respostas e a consequente indicação de exclusão do modelo. Porém esta alteração mostrou-se ineficiente ainda, uma vez que o Alpha de Cronbach permaneceu em 0,426.

A dimensão Solidariedade para o segundo Pré-teste utilizou questões originais e validadas da pesquisa de Perry (1996) e Kim et. al. (2012). Foi atingido apenas um componente, de forma não forçada, porém com um Alpha de Cronbach inferior a 0,7 (0,687). A indicação era para a exclusão do indicador SOL2 (eu tenho empatia com as pessoas em dificuldade). Para este indicador, o texto original era "*I empathize with other people who face difficulties*". Com esta exclusão, o Alpha aumentou para 0,705.

Já a dimensão altruísmo, teve apenas um componente de saída, porém com um alpha de 0,669, sendo que dois indicadores tiveram cargas fatoriais inferiores a 0,7 (ALT2 e ALT3).

Como o resultado no Primeiro Pré-teste para a dimensão intenção de saída foi medíocre, nova redação para este construto foi feita. Importante destacar que as quatro dimensões do PSM para o segundo pré-teste obtiveram resultados moderados. Por fim, a dimensão estresse teve no segundo pré-teste um Alpha de Cronbach inferior a 0,7 (0,683), e a sugestão foi a exclusão do indicador EST4 (Eu coloco muito esforço no meu trabalho) para um novo Alpha de Cronbach de 0,737. Para esta dimensão, houve apenas um componente de saída.

Este segundo pré-teste foi feito com servidores de 19 estados sendo que 60% do quantitativo total foi composto por servidores federais. As baixas cargas fatoriais das dimensões dos construtos estudados motivaram o terceiro pré-teste.

Tabela 3 - Dimensões primeiro e segundo pré-testes

	1° Pré-Teste				2° Pré-Teste			
	Alpha de Cronbach	Componentes da Matriz	KMO	BTS (sig)	Alpha de Cronbach	Componentes da Matriz	KMO	BTS (sig)
Atração para a formulação de políticas públicas	0,698	1	0,710	0,000	0,616	1	0,629	0,000
Comprometimento com o interesse público	0,549	2	0,639	0,000	0,371	2	0,543	0,000
Solidariedade	0,696	1	0,726	0,000	0,687	1	0,723	0,000
Altruísmo	0,768	1	0,765	0,000	0,669	1	0,657	0,000
Abordagem ética (Moderadora)	-	-	-	-	-	-	-	-
Satisfação	0,877	1	0,720	0,000	0,766	1	0,688	0,000
Estresse	0,752	1	0,665	0,000	0,683	1	0,688	0,000
Intenção de Saída	0,760	1	0,686	0,000	0,788	1	0,732	0,000

Fonte: Autor

O terceiro pré-teste ocorreu entre os dias 28 de abril a 2 de maio de 2017 com 147 servidores em 14 estados brasileiros. O perfil básico deste terceiro pré-teste foi de mulheres (111 ou 75,5%) e servidores estatutários (132 ou 89,8%). Já os servidores municipais representaram o maior percentual dos respondentes (94 ou 63,9%). Apesar de obter um componente de saída (Varimax), o teste KMO de 0,548 é considerado ruim. Outro *output* de saída que teve a redação transformada em relação ao teste anterior foi o Estresse. Não foi identificada melhora na análise fatorial deste construto, apesar da ligeira melhora no Alpha (0,705), os outros parâmetros não acompanharam, sendo o teste KMO, longe da referência ideal (1) e medindo 0,584.

A grande contribuição do Terceiro Pré-Teste para esta tese, foi permitir fazer uma análise isolada de diferentes modelos do PSM. Com um total de 12 sentenças para medir a atração para a formulação de políticas públicas, 18 sentenças para medir o Comprometimento com o interesse público, 10 para medir a solidariedade e 10 para se medir o altruísmo, pode-se realizar três análises fatoriais. A primeira com uma análise conjunta das questões validadas do modelo de Perry (1996) e Kim et al. (2012) para cada uma das quatro dimensões. A segunda análise isolou as sentenças validadas do modelo de Perry (1996), enquanto na terceira análise, selecionaram-se apenas as sentenças validadas para o modelo de Kim et al (2012).

Observou-se uma pluralidade de componentes de saída para as dimensões e também, de maneira geral, baixa confiabilidade e consistência. Pode-se concluir que as questões do modelo seminal de Perry (1996) e a da escala internacional de Kim et al. (2012) não são adequadas para a medição da motivação para o serviço (PSM) no contexto brasileiro. Supõe-se que diversos fatores impactam uma percepção diferente pelos servidores brasileiros de determinado construto, como, por exemplo, perda de sentido por tradução do idioma original ("*Politics is a dirty word*"), percepção de conceitos de forma diferente ("*The give and take of public policy making doesn't appeal to me*") e também, o impacto que o contexto brasileiro de conturbação política.

Portanto, por meio da análise isolada dos construtos do PSM, pode-se perceber pelos baixos níveis estatísticos da análise fatorial que a tradução literal do texto original não é adequada para o contexto brasileiro, ou seja, em linha com o resultado de Buiatti (2007) e pesquisas internacionais.

Tabela 4 - Análise comparativa terceiro pré-teste

DIMENSOES PSM	3° Pré-Teste (PERRY + KIM)				3° Pré-Teste (Apenas PERRY)				3° Pré-Teste (Apenas KIM)			
	Alpha de Cronbach	Componentes da Matriz	KMO	BTS (sig)	Alpha de Cronbach	Componentes da Matriz	KMO	BTS (sig)	Alpha de Cronbach	Componentes da Matriz	KMO	BTS (sig)
Atração para a formulação de políticas públicas	0,122	2	0,532	0,006	0,174	2	0,483	0,037	0,267	1	0,500	0,048
Comprometimento com o interesse público	0,496	4	0,649	0,000	0,266	3	0,564	0,016	0,404	2	0,635	0,000
Solidariedade	0,409	4	0,645	0,000	0,334	3	0,591	0,000	0,472	1	0,634	0,000
Altruísmo	0,703	4	0,718	0,000	0,640	3	0,666	0,000	0,548	1	0,600	0,000

Fonte: Autor

O quarto pré-teste ocorreu entre os dias 12 e 16 de maio de 2017. Com o conhecimento adquirido durante o terceiro pré-teste, que buscou aplicar as questões validadas dos estudos de Perry (1996) e Kim et al. (2012) porém com resultados não satisfatórios, no quarto pré-teste optou-se por manter as questões validadas de Perry (1996) porém com uma interpretação do conceito e sentenças do trabalho seminal de Perry (1996) para o contexto brasileiro. Importante destacar que para a viabilização da correta redação dos indicadores, a fim de trazer para o contexto nacional e para a realidade do servidor público brasileiro, um cauteloso *brainstorming* sobre cada construto, seus significados e objetivos foi realizado.

Para o modelo do PSM somaram-se 28 sentenças, sendo seis para a dimensão Atração para a formulação de Políticas Públicas, seis para o Comprometimento com o interesse público e oito para Solidariedade e também para o Altruísmo. Analisando as quatro dimensões do construto PSM, observa-se que a medida de consistência Alpha de Cronbach foi aceitável para todas as dimensões segundo George e Mallery (2003), com exceção da dimensão Comprometimento com o Interesse Público, com valor questionável de 0,676. Para todas as nove dimensões desta tese pela primeira vez houve na saída do SPSS um único componente não forçado na matriz. Ainda analisando os construtos do PSM, o teste KMO ficou a desejar para a dimensão Atração para a Formulação de Políticas Públicas, marcando 0,621, ou seja medíocre segundo Friel (2009). A estatística *Bartlett Test of Sphericity* foi estatisticamente significativa ($p < 0,05$) para todas as dimensões do quarto pré-teste.

Importante destacar que a partir do quarto pré-teste foi incorporado ao modelo a dimensão abordagem ética do líder conforme Wright, Hassan e Park (2016). Foram nove sentenças com resultados excelentes, com um Alpha de Cronbach de 0,960 e um KMO também apontando 0,960.

Tabela 5 - Dimensões terceiro, quarto e quinto pré-testes

	3° Pré-Teste				4° Pré-Teste				5° Pré-Teste			
	Alpha de Cronbach	Compon entes da Matriz	KMO	BTS (sig)	Alpha de Cronbach	Compon entes da Matriz	KMO	BTS (sig)	Alpha de Cronbach	Compon entes da Matriz	KMO	BTS (sig)
Atração para a formulação de políticas públicas	0,122	2	0,532	0,006	00,728	1	0,621	0,000	00,859	1	0,781	0,000
Comprometimento com o interesse público	0,496	4	0,649	0,000	00,676	1	0,749	0,000	00,833	1	0,839	0,000
Solidariedade	0,409	4	0,645	0,000	00,815	1	0,820	0,000	00,820	1	0,725	0,000
Altruísmo	0,703	4	0,718	0,000	00,833	1	0,879	0,000	00,810	1	0,797	0,000
Abordagem ética (Moderadora)	-	-	-	-	00,960	1	0,960	0,000	00,962	1	0,951	0,000
Satisfação	0,773	1	0,687	0,000	00,805	1	0,691	0,000	00,842	1	0,674	0,000
Estresse	0,705	1	0,584	0,000	00,754	1	0,691	0,000	00,721	1	0,590	0,000
Intenção de Saída	0,665	1	0,620	0,000	00,739	1	0,661	0,000	00,734	1	0,667	0,000

Fonte: Autor

O quinto pré-teste ocorreu entre os dias 20 e 26 de maio de 2017. O *survey* aplicado para o quinto pré-teste contou com 43 sentenças para a medição do PSM, sendo 12 para a dimensão Atração para a formulação de Políticas Públicas, 15 para o Comprometimento com o interesse público e oito para Solidariedade e também para a dimensão Altruísmo. Este pré-teste contou com 128 respondentes, sendo a maioria servidores Federais (54,7% ou 70 respondentes), seguido por servidores municipais (28,1% ou 36 respondentes) e servidores estaduais (17,2% ou 22 respondentes). Como nos testes anteriores, neste pré-teste foram as mulheres quem mais responderam ao *survey* (68%). Este teste teve como objetivo, aumentar os indicadores para as dimensões Atração para Formulação de Políticas Públicas e Comprometimento com o interesse público.

Para a dimensão Atração para a Formulação de Políticas Públicas, a medida de consistência Alpha de Cronbach, obteve resultado de 0,859, ou seja, bom segundo a escala de George e Mallery (2003). Das 12 sentenças no quinto pré-teste para a dimensão Atração para a formulação de Políticas Públicas, foram escolhidas seis, AFPP2, AFPP3, AFPP6, AFPP9, AFPP10 e AFPP11. O teste de Kaiser-Meyer-Olkin marcou 0,778 acima do limite aceitável (HAIR et al., 2006; PALLANT, 2007). A estatística *Bartlett Test of Sphericity* para este construto é estatisticamente significativa ($p < 0,05$). Os indicadores "o serviço público é sujo", "o toma lá dá cá do serviço público" e "eu desprezo o servidor público" foram excluídos do questionário deste quinto pré-teste.

Tabela 6 - Resultados dimensão atração para formulação de políticas públicas do quinto pré-teste

Dimensão Atração para Formulação de Políticas Públicas	Cronbach's Alpha		0,859		
	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,781		
	Bartlett's Test of Sphericity (sig)		0,000		
	5º Pré-teste		Communalities		Component Matrix
			Initial	Extraction	1
	Eu me interesso por iniciativas do poder público que atendam as necessidades da população (AFPP2)	1,000	0,293	0,542	
	Eu me sinto atraído em trabalhar no desenvolvimento de políticas públicas (AFPP3)	1,000	0,598	0,773	
Eu admiro as pessoas que dedicam sua vida ao desenvolvimento de políticas públicas (AFPP6)	1,000	0,470	0,685		
Eu desejaria participar da articulação e mediação dos diversos interesses envolvidos no desenvolvimento de políticas públicas (AFPP9)	1,000	0,673	0,820		
Trabalhar no desenvolvimento de políticas públicas me tornaria uma pessoa melhor AFPP10	1,000	0,744	0,862		
Trabalhar no desenvolvimento de políticas públicas me tornaria uma pessoa feliz (AFPP11)	1,000	0,804	0,896		

Fonte: Autor

Para a dimensão Comprometimento com o interesse público, a medida de consistência Alpha de Cronbach, obteve resultado de 0,833, ou seja, bom segundo a escala de George e Mallery (2003). Neste quinto pré-teste, entre as 15 sentenças do *survey* em que foram expostos os 128 servidores para o Comprometimento com o interesse público, seis são consideradas as sentenças ideais para medir este construto: COM8, COM9, COM10, COM11, COM13 e COM15. O teste de Kaiser-Meyer-Olkin apontou 0,839, o que é considerado bom para Friel (2009). Por fim, a estatística Bartlett Test of Sphericity para a dimensão Comprometimento com o interesse público é estatisticamente significativa ($p < 0,05$).

Tabela 7 - Resultados dimensão comprometimento para o interesse público do quinto pré-teste

Dimensão Comprometimento para o Interesse Público	Cronbach's Alpha	0,833		
	Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0,839		
	Bartlett's Test of Sphericity (sig)	0,000		
	5º Pré-teste	Communalities		Component Matrix
		Initial	Extraction	1
	Minhas ações melhoram a sociedade (COM8)	1,000	0,563	0,750
	Sou uma pessoa que faz a diferença para a sociedade (COM9)	1,000	0,549	0,741
	Eu tenho um legado importante para deixar para a sociedade (COM10)	1,000	0,578	0,760
	Eu presto um serviço relevante para a diminuição das desigualdades sociais (COM11)	1,000	0,588	0,767
Eu contribuo para o bem-estar da sociedade (COM13)	1,000	0,602	0,776	
Meu trabalho é voltado para o bem comum (COM15)	1,000	0,451	0,672	

Fonte: Autor

Para a dimensão Solidariedade, a medida de consistência Alpha de Cronbach, obteve resultado de 0,820, ou seja, bom segundo a escala de George e Mallery (2003). As principais sentenças para se medir a solidariedade conforme os dados obtidos no quinto pré-teste foram: SOL1, SOL2, SOL3, SOL5, SOL7 e SOL8. O teste de Kaiser-Meyer-Olkin para o quinto pré-teste marcou 0,725, portanto aceitável para os padrões de Hair et al. (2006) e Pallant (2007). Por fim, a estatística BTS para este construto é estatisticamente significativa ($p < 0,05$).

Tabela 8 - Resultados dimensão solidariedade do quinto pré-teste

Dimensão Solidariedade	Cronbach's Alpha	0,820		
	Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0,725		
	Bartlett's Test of Sphericity (sig)	0,000		
	5º Pré-teste	Communalities		Component Matrix
		Initial	Extraction	1
	Eu sempre procuro ajudar as pessoas que estão em situação menos privilegiada (SOL1)	1,000	0,592	0,769
	Eu sempre me comovo com as pessoas que estão sofrendo (SOL2)	1,000	0,520	0,721
	Eu sempre me solidarizo com as pessoas que estão passando por dificuldades (SOL3)	1,000	0,639	0,799
	Eu sempre me preocupo com o bem-estar dos outros (SOL5)	1,000	0,460	0,678
Os acontecimentos do dia a dia sempre me fazem lembrar de como é importante que ajudemos uns aos outros (SOL7)	1,000	0,412	0,642	
Eu me preocupo com o bem-estar mesmo de pessoas que não conheço pessoalmente (SOL8)	1,000	0,557	0,746	

Fonte: Autor

Já para a dimensão Altruísmo, a medida de consistência Alpha de Cronbach, obteve resultado de 0,810, ou seja, bom segundo a escala de George e Mallery (2003). Das oito sentenças que se mede o altruísmo, conforme os dados obtidos no quinto pré-teste, as melhores opções são: ALT1, ALT2, ALT3, ALT4, ALT7 e ALT8. O teste de Kaiser-Meyer-Olkin com 0,797 para esta dimensão altruísmo é considerado aceitável (FRIEL, 2009; HAIR et al., 2006; PALLANT, 2007). O *Bartlett Test of Sphericity* para este construto é estatisticamente significativa ($p < 0,05$).

Tabela 9 - Resultados dimensão altruísmo do quinto pré-teste

Dimensão Altruísmo	Cronbach's Alpha		0,810		
	Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,797		
	Bartlett's Test of Sphericity (sig)		0,000		
	5° Pré-teste		Communalities		Component Matrix
			Initial	Extraction	1
	Fazer a diferença na vida dos outros é mais importante para mim do que meu sucesso pessoal (ALT1)		1,000	0,533	0,730
	Eu estou preparado a me sacrificar pelo bem dos outros (ALT2)		1,000	0,655	0,809
O bem-estar dos outros vem antes do meu próprio bem-estar (ALT3)		1,000	0,594	0,771	
Eu estou disposto a devolver para os outros mais do que recebo deles (ALT4)		1,000	0,472	0,687	
Eu estou disposto a correr riscos para poder ajudar os outros (ALT7)		1,000	0,398	0,631	
Muitas vezes deixo de pensar em mim para poder ajudar os outros (ALT8)		1,000	0,449	0,670	

Fonte: Autor

Para a dimensão Estresse, a medida de consistência Alpha de Cronbach, obteve resultado de 0,722, ou seja, aceitável segundo a escala de George e Mallery (2003). O teste de Kaiser-Meyer-Olkin com 0,660 está conforme Hair et al. (2006) acima do patamar aceitável. Vale lembrar que o KMO no quarto pré-teste foi próximo de 0,7. Por fim, o BTS para esta dimensão Estresse é estatisticamente significativa ($p < 0,05$).

Tabela 10 - Resultados dimensão estresse do quinto pré-teste

Dimensão Estresse	Cronbach's Alpha	0,722		
	Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0,660		
	Bartlett's Test of Sphericity (sig)	0,000		
	5° Pré-teste	Communalities		Component Matrix
		Initial	Extraction	1
Quando acordo de manhã e percebo que tenho mais um dia de trabalho, eu me sinto cansado (EST1)	1,000	0,643	0,802	
Eu me sinto vazio ao final de um dia de trabalho (EST2)	1,000	0,468	0,684	
Eu sinto exaustão mental devido ao meu trabalho (EST3)	1,000	0,657	0,811	
O meu trabalho exige um esforço excessivo de mim (EST4)	1,000	0,424	0,652	

Fonte: Autor

Para a dimensão da variável moderadora Ética, a medida de consistência Alpha de Cronbach, obteve resultado de 0,962, ou seja, excelente segundo a escala de George e Mallery (2003). Foram validadas as sentenças ETC1, ETC2, ETC3, ETC4, ETC5, ETC6, ETC7, ETC8 e ETC9. O teste de Kaiser-Meyer-Olkin foi considerado excelente e com valor próximo a 1 (0,951). Por fim, a estatística Bartlett Test of Sphericity para este construto é estatisticamente significativa ($p < 0,05$).

Tabela 11 - Resultados dimensão abordagem ética do quinto pré-teste

Dimensão Abordagem Ética	Cronbach's Alpha	0,962		
	Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0,951		
	Bartlett's Test of Sphericity (sig)	0,000		
	5° Pré-teste	Communalities		Component Matrix
		Initial	Extraction	1
Meu chefe mantém suas ações consistentes com os valores por ele(a) declarados publicamente (ETC1)	1,000	0,758	0,871	
Meu chefe demonstra uma forte preocupação com valores éticos e morais (ETC2)	1,000	0,898	0,947	
Meu chefe dá exemplo de comportamento ético em suas decisões e ações (ETC3)	1,000	0,863	0,929	
Meu chefe é honesto e confiável (ETC4)	1,000	0,827	0,910	
Meu chefe apoia práticas éticas no trabalho (ETC5)	1,000	0,801	0,895	
Meu chefe exige que façamos o que é justo e ético mesmo não sendo fácil (ETC6)	1,000	0,752	0,867	
Meu chefe é contra o uso de práticas que não são éticas para o aumento do desempenho (ETC7)	1,000	0,464	0,681	
Meu chefe considera honestidade e integridade como valores pessoais importantes (ETC8)	1,000	0,751	0,867	
Meu chefe transmite padrões éticos claros aos seus subordinados (ETC9)	1,000	0,836	0,915	

Fonte: Autor

Para a dimensão satisfação, a medida de consistência Alpha de Cronbach, obteve resultado de 0,842, ou seja, bom segundo a escala de George e Mallery (2003). O quinto pré-teste manteve o total das sentenças conforme o trabalho de Moynihan e Pandey (2007) para a medição da variável latente satisfação. O teste de Kaiser-Meyer-Olkin marcando 0,674 é acima do limite razoável aceitável conforme Hair et al. (2006) e Pallant (2007). E a estatística *Bartlett Test of Sphericity* é estatisticamente significativa ($p < 0,05$).

Tabela 12 - Resultados dimensão satisfação do quinto pré-teste

Dimensão Satisfação	Cronbach's Alpha	0,842		
	Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0,674		
	Bartlett's Test of Sphericity (sig)	0,000		
	5° Pré-teste	Communalities		Component Matrix
		Initial	Extraction	1
	No geral, estou satisfeito com meu trabalho (SAT1)	1,000	0,817	0,904
	No geral, eu não gosto do meu trabalho (SAT2_R)	1,000	0,859	0,927
No geral, eu gosto de trabalhar aqui (SAT3)	1,000	0,646	0,803	

Fonte: Autor

Para a dimensão intenção de saída, a medida de consistência Alpha de Cronbach, obteve resultado de 0,734, ou seja, aceitável segundo a escala de George e Mallery (2003). No quinto pré-teste foram validadas as sentenças INT1, INT2, INT3 e INT4 para a medição da dimensão intenção de saída conforme adaptação do trabalho de Shim, Park e Eom (2015). O teste de Kaiser-Meyer-Olkin está acima do razoável conforme Hair et al. (2006) e Pallant (2007). Por fim, a estatística *Bartlett Test of Sphericity* para este construto é estatisticamente significativa ($p < 0,05$).

Tabela 13 - Resultados dimensão intenção de saída do quinto pré-teste

Dimensão Intenção de Saída	Cronbach's Alpha	0,734		
	Kaise-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	0,667		
	Bartlett's Test of Sphericity (sig)	0,000		
	5º Pré-teste	Communalities		Component Matrix
		Initial	Extraction	1
	Se eu pudesse, trabalharia em outro setor dentro deste órgão em que estou (INT1)	1,000	0,364	0,604
	Eu frequentemente penso em sair do meu emprego (INT2)	1,000	0,482	0,694
	Eu continuo prestando concurso público para nova oportunidade dentro do setor público (INT3)	1,000	0,658	0,811
Assim que eu passar em outro concurso público eu largo este (INT4)	1,000	0,748	0,865	

Fonte: Autor

Portanto, o quadro abaixo representa o instrumento final para a mediação do PSM, da variável moderadora Ética e as variáveis Estresse, Intenção de Saída e Satisfação após a realização de cinco pré-testes com 756 servidores federais, estaduais e municipais:

Quadro 5 - Modelo final de *survey* pelo Ciclo de pré-testes

Nº de Ordem	Dimensão	Sentença	Código de Variável
1	Atração para a Formulação de Políticas Públicas	Eu me interesso por iniciativas do poder público que atendam as necessidades da população	AFPP2
2		Eu me sinto atraído em trabalhar no desenvolvimento de políticas públicas	AFPP3
3		Eu admiro as pessoas que dedicam sua vida ao desenvolvimento de políticas públicas	AFPP6
4		Eu desejaria participar da articulação e mediação dos diversos interesses envolvidos no desenvolvimento de políticas públicas	AFPP9
5		Trabalhar no desenvolvimento de políticas públicas me tornaria uma pessoa melhor	AFPP10
6		Trabalhar no desenvolvimento de políticas públicas me tornaria uma pessoa feliz	AFPP11
7	Comprometimento com o interesse público	Minhas ações melhoram a sociedade	COM8
8		Sou uma pessoa que faz a diferença para a sociedade	COM9
9		Eu tenho um legado importante para deixar para a sociedade	COM10
10		Eu presto um serviço relevante para a diminuição das desigualdades sociais	COM11
11		Eu contribuo para o bem-estar da sociedade	COM13
12		Meu trabalho é voltado para o bem comum	COM15

continua...

conclusão

Nº de Ordem	Dimensão	Sentença	Código de Variável
13	Solidariedade	Eu sempre procuro ajudar as pessoas que estão em situação menos privilegiada	SOL1
14		Eu sempre me comovo com as pessoas que estão sofrendo	SOL2
15		Eu sempre me solidarizo com as pessoas que estão passando por dificuldades	SOL3
16		Eu sempre me preocupo com o bem-estar dos outros	SOL5
17		Os acontecimentos do dia a dia sempre me fazem lembrar de como é importante que ajudemos uns aos outros	SOL7
18		Eu me preocupo com o bem-estar mesmo de pessoas que não conheço pessoalmente	SOL8
19	Altruísmo	Fazer a diferença na vida dos outros é mais importante para mim do que meu sucesso pessoal	ALT1
20		Eu estou preparado a me sacrificar pelo bem dos outros	ALT2
21		O bem-estar dos outros vem antes do meu próprio bem-estar	ALT3
22		Eu estou disposto a devolver para os outros mais do que recebo deles	ALT4
23		Eu estou disposto a correr riscos para poder ajudar os outros	ALT7
24		Muitas vezes deixo de pensar em mim para poder ajudar os outros	ALT8
25	Estresse	Quando acordo de manhã e percebo que tenho mais um dia de trabalho, eu me sinto cansado	EST1
26		Eu me sinto vazio ao final de um dia de trabalho	EST2
27		Eu sinto exaustão mental devido ao meu trabalho	EST3
28		O meu trabalho exige um esforço excessivo de mim.	EST4
29	Intenção de Saída	Se eu pudesse, trabalharia em outro setor dentro deste órgão em que estou	INT1
30		Eu frequentemente penso em sair do meu emprego	INT2
31		Eu continuo prestando concurso público para nova oportunidade dentro do setor público	INT3
32		Assim que eu passar em outro concurso público eu largo este	INT4
33	Satisfação	No geral, estou satisfeito com meu trabalho	SAT1
34		No geral, eu não gosto do meu trabalho	SAT2_R
35		No geral, eu gosto de trabalhar aqui	SAT3
36	Ética	Meu chefe mantém suas ações consistentes com os valores por ele(a) declarados publicamente	ETC1
37		Meu chefe demonstra uma forte preocupação com valores éticos e morais	ETC2
38		Meu chefe dá exemplo de comportamento ético em suas decisões e ações	ETC3
39		Meu chefe é honesto e confiável	ETC4
40		Meu chefe apoia práticas éticas no trabalho	ETC5
41		Meu chefe exige que façamos o que é justo e ético mesmo não sendo fácil	ETC6
42		Meu chefe é contra o uso de práticas que não são éticas para o aumento do desempenho	ETC7
43		Meu chefe considera honestidade e integridade como valores pessoais importantes	ETC8
44		Meu chefe transmite padrões éticos claros aos seus subordinados	ETC9

Fonte: Autor

4.2 CARACTERIZAÇÃO DE AMOSTRA FINAL

Após a definição do instrumento de pesquisa, este foi aplicado a outro grupo de servidores públicos brasileiros, sem a presença dos que participaram nos pré-testes e resultou em 704 respostas válidas e sem valores ausentes, uma vez que o software utilizado para coleta – *Qualtrics* – foi configurado para impedir o avanço até que aquele item fosse respondido. Este tamanho é adequado segundo critérios que definem que o número de observações deve ser, pelo menos, cinco vezes maior que o número de variáveis analisadas (BENTLER; CHOU, 1987; HAIR et al., 2009).

Quadro 6 - Indicadores *survey* e quantitativo respondentes por esfera - banco de dados final

Composição Indicadores Modelo Final		Respondentes	Mínimo recomendado	Proporcionalidade nível	
PSM	17	704	175	291	Federal
Ética	9			121	Estadual
Satisfação	3			292	Municipal
Estresse	3				
Intenção de Saída	3				
Total	35				

Fonte: Autor (*Qualtrics* database)

As características pessoais dos respondentes estão resumidas na Tabela 14. Entre os 704 participantes da pesquisa. Entre os participantes houve forte prevalência de participantes do sexo feminino (66,9%), com idade entre 25 e 44 anos (67,9%) que caracterizam o auge de sua maturidade profissional.

Os servidores públicos que participaram da pesquisa possuem, em sua maioria Pós-Graduação *Lato Sensu* (35,8%).

Houve uma equilibrada participação de servidores federais e municipais (41%), e apenas 17,2% de participação de servidores Estaduais. Vale destacar também, uma maior quantidade de respondentes do Estado de São Paulo (237) e Rio de Janeiro (126), e este fenômeno, é creditado à rede de relacionamento do pesquisador. Os dados relativos aos estados dos respondentes estão apresentados na Tabela 15.

Tabela 14 - Dados descritivos dos respondentes

Esfera	Frequência	Porcentagem
Federal	291	41.3
Estadual	121	17.2
Municipal	292	41.5
Sexo	Frequência	Porcentagem
Masculino	233	33.1
Feminino	471	66.9
Idade	Frequência	Porcentagem
18 - 24	13	1.8
25 - 34	237	33.7
35 - 44	241	34.2
45 - 59	181	25.7
60 - mais	32	4.5
Escolaridade	Frequência	Porcentagem
Ensino Fundamental	3	.4
Ensino Médio	71	10.1
Ensino Superior	194	27.6
Pós-Graduação <i>Latu Sensu</i>	252	35.8
Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Mestrado)	125	17.8
Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Doutorado)	45	6.4
Pós-Graduação Doutorado	14	2.0
Tempo de trabalho no setor público	Frequência	Percentual
Até dois anos	64	9.1
De dois a quatro anos	75	10.7
De quatro a seis anos	119	16.9
De seis a 10 anos	152	21.6
De 10 a 15 anos	105	14.9
De 15 a 20 anos	67	9.5
Acima de 20 anos	122	17.3

Fonte: Autor (SPSS v. 20)

Tabela 15 - Quantitativo de respondentes por Estado Federativo

	Frequência	Percentual
Acre	1	0,1
Alagoas	7	1,0
Amapá	4	0,6
Amazonas	2	0,3
Bahia	14	2,0
Ceará	7	1,0
Distrito Federal	18	2,6
Espírito Santo	6	0,9
Goiás	11	1,6
Maranhão	7	1,0
Mato Grosso	7	1,0
Mato Grosso do Sul	6	0,9
Minas Gerais	71	10,1
Pará	4	0,6
Paraíba	6	0,9
Paraná	47	6,7
Pernambuco	16	2,3
Piauí	2	0,3
Rio de Janeiro	126	17,9
Rio Grande do Norte	2	0,3
Rio Grande do Sul	30	4,3
Santa Catarina	71	10,1
São Paulo	237	33,7
Sergipe	2	0,3

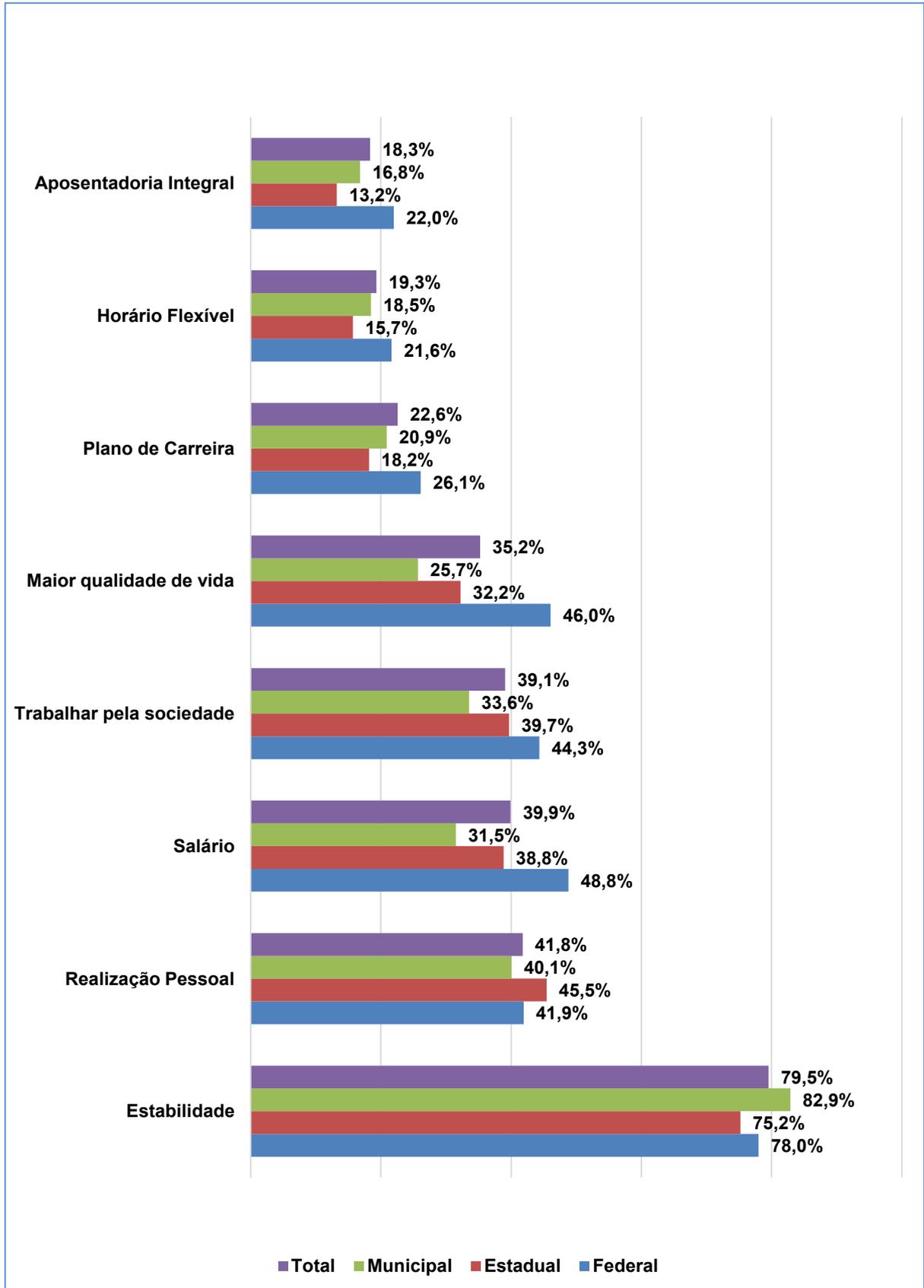
Fonte: Autor

Adicionalmente às questões descritivas e às que representam os construtos que compõem o PSM, no *survey* foram incluídas questões que mediam os motivos que levaram os servidores a procurarem trabalho no setor público e, também, os principais fatores que geram mais insatisfação no trabalho. Essas questões dispostas no *Qualtrics* permitiam múltiplas respostas e ainda proporcionavam campo para redação e inclusão de itens adicionais a critério do respondente. Os valores apresentados nos Gráficos 1 e 2 são percentuais em função do total de respondentes por esfera.

Majoritariamente, os servidores nas três esferas da Administração responderam a estabilidade como o principal motivador para a escolha de trabalho no setor público. Analisando as respostas globalmente, a realização pessoal foi o segundo item considerado mais importante. Vale destacar que para os servidores federais, o salário, a qualidade de vida e o trabalho para a sociedade foram selecionados mais vezes como os motivadores para a escolha de trabalho no setor público se comparados com a realização pessoal.

De maneira geral os servidores municipais, estaduais e federais responderam em menor número que o plano de carreira, horário flexível e aposentadoria integral são os aspectos menos importantes para a escolha do trabalho no setor público. Importante destacar também que a oportunidade de ingresso no setor público por concurso público utilizando critérios meritocráticos, sem qualquer distinção entre cor e raça, também foi um item lembrado por alguns servidores públicos. Os dados quantitativos dos respondentes por esfera e os fatores motivadores para o trabalho no setor público estão representados no Apêndice I.

Gráfico 1 - Motivadores trabalho no setor público

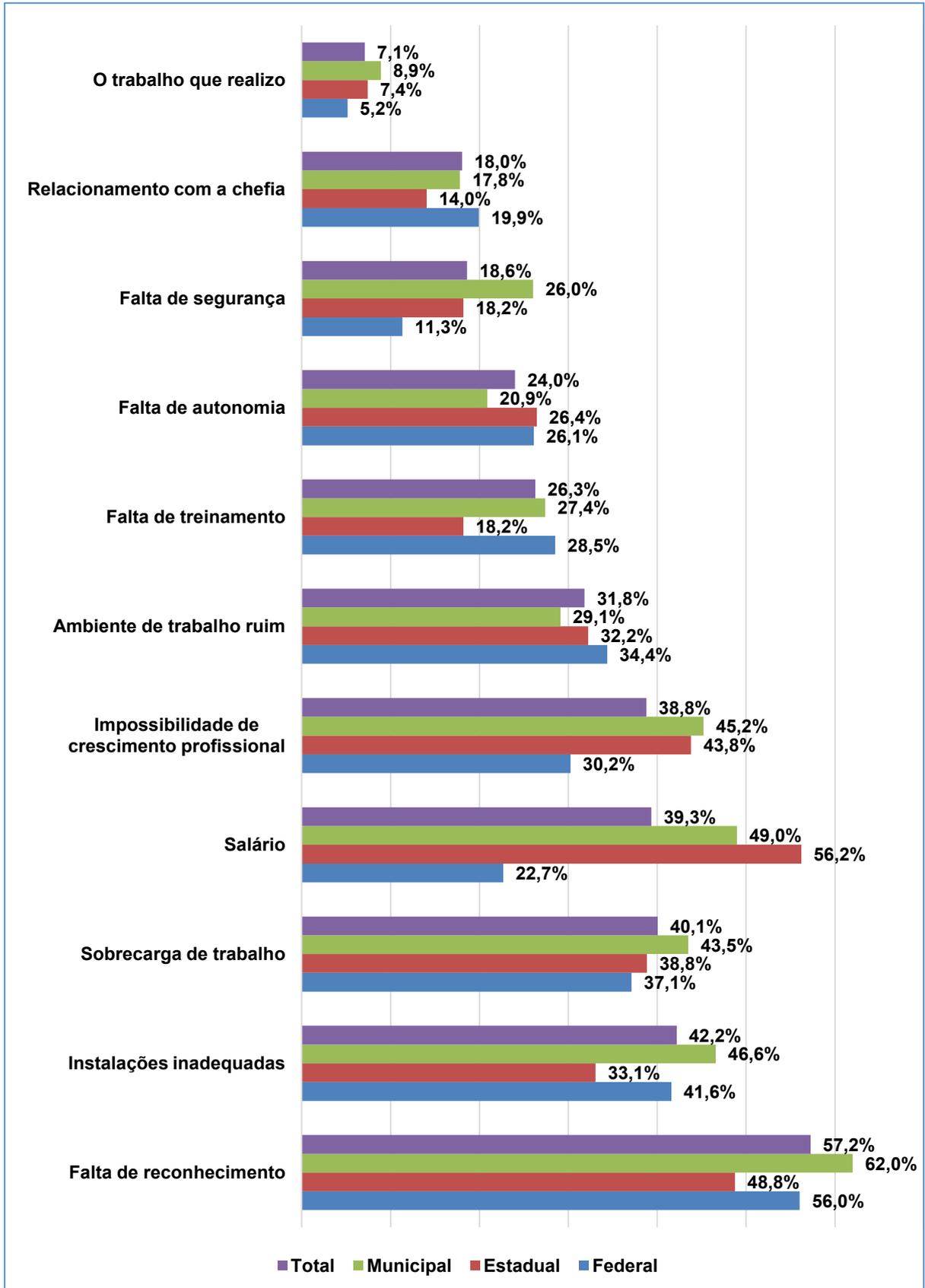


Fonte: Autor

Quando os servidores foram questionados sobre os principais fatores que geram a insatisfação no trabalho, de maneira global, os principais fatores foram a falta de reconhecimento, as instalações inadequadas e a sobrecarga de trabalho. O salário foi apenas o quarto item destacado como fator de insatisfação se analisado de forma global, porém vale destacar que para os servidores estaduais este fator é o primeiro e para os municipais o segundo. Esta informação reflete o que é notório para os planos de cargos e salários na Administração Pública, ou seja, a remuneração é, na média, maior para o nível federal.

Outros pontos geram a insatisfação dos servidores públicos e foram lembrados na *survey*, como por exemplo, a falta de critérios objetivos na nomeação de cargos comissionados, falta de profissionalismo, corrupção, falta de continuidade, escassez de recursos financeiros, instabilidade administrativa devido a mudanças políticas, quadro reduzido de funcionários e desvios de função. Os dados quantitativos dos respondentes por esfera e os fatores de insatisfação estão representados no Apêndice J.

Gráfico 2 - Insatisfação trabalho no setor público



Fonte: Autor

4.3 ANÁLISE CONFIRMATÓRIA - MODELO DE MENSURAÇÃO

Inicialmente os 44 itens resultantes da análise fatorial exploratória (Atração para a Formulação de Políticas Públicas - seis; Comprometimento com o interesse público - seis; Solidariedade - seis; Altruísmo - seis; Satisfação - três; Estresse - quatro; Intenção de Saída - quatro; Abordagem Ética - nove) foram submetidos a testes de normalidade uma vez que estudos mostram que mesmo dados sem uma distribuição normal podem ser aceitáveis desde que o elemento ordinal usado na coleta de dados seja maior ou igual a cinco pontos e a distribuição de frequências se aproxime de uma curva normal, dando um caráter contínuo para as variáveis, sem grandes distorções no ajuste (MARÔCO, 2014).

Assim, é recomendado que as medidas de curtose (Ku) e assimetria (Sk) univariadas (de cada indicador) se aproximem de zero e não sejam superiores, em módulo, a dois e sete, respectivamente (MARÔCO, 2014). A Tabela 16 mostra os resultados de normalidade univariada, medida por meio dos parâmetros de assimetria (Sk) e curtose (Ku), indicando que nenhuma das variáveis apresentou $|Sk| > 2$ e $|Ku| > 7$, não havendo, portanto, violação extrema da normalidade.

Tabela 16 - Análise da normalidade univariada - assimetria e curtose

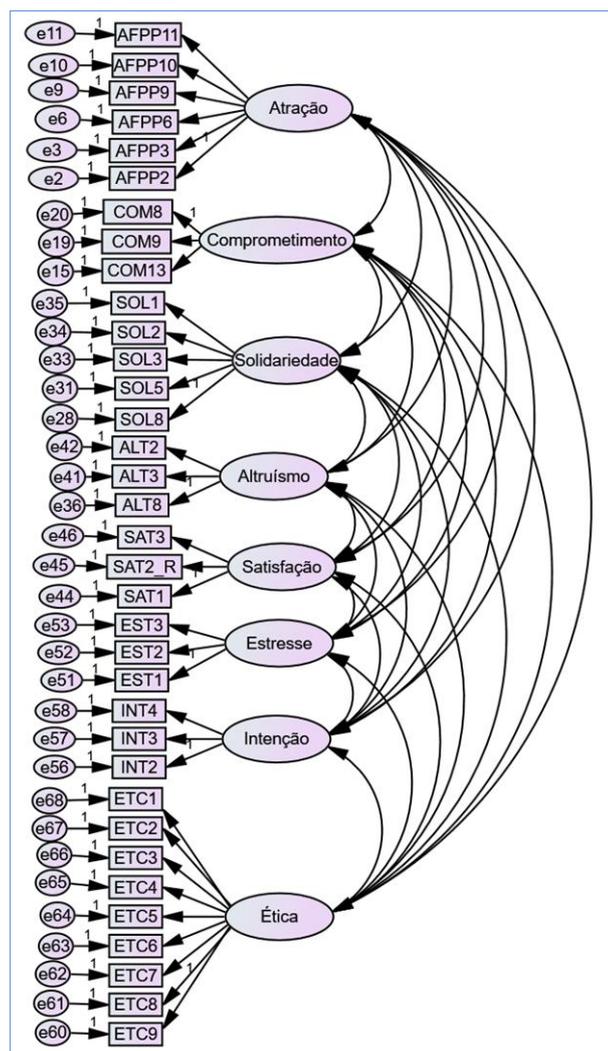
Variável	min	max	Assimetria (Sk)	Curtose (Ku)
ETC1	1,000	5,000	-0,482	-0,921
ETC2	1,000	5,000	-0,484	-1,080
ETC3	1,000	5,000	-0,423	-1,121
ETC4	1,000	5,000	-0,601	-0,831
ETC5	1,000	5,000	-0,702	-0,682
ETC6	1,000	5,000	-0,501	-0,953
ETC7	1,000	5,000	-0,541	-0,969
ETC8	1,000	5,000	-0,752	-0,544
ETC9	1,000	5,000	-0,443	-1,111
INT4	1,000	5,000	-0,224	-1,487
INT3	1,000	5,000	-0,141	-1,659
INT2	1,000	5,000	0,266	-1,514
EST3	1,000	5,000	-0,617	-1,057
EST2	1,000	5,000	0,524	-1,247
EST1	1,000	5,000	-0,142	-1,412
SAT3	1,000	5,000	-1,340	1,134
SAT2_R	1,000	5,000	-1,008	-0,379
SAT1	1,000	5,000	-1,076	0,315
ALT2	1,000	5,000	-0,298	-1,009
ALT3	1,000	5,000	-0,12	-1,222
ALT8	1,000	5,000	-0,905	0,145
SOL1	1,000	5,000	-1,295	2,203
SOL2	1,000	5,000	-1,425	2,317
SOL3	1,000	5,000	-1,285	2,104
SOL5	1,000	5,000	-1,420	2,959
SOL8	1,000	5,000	-1,555	2,778
COM8	1,000	5,000	-1,358	2,504
COM9	1,000	5,000	-0,937	1,081
COM13	1,000	5,000	-1,330	2,528
AFPP11	1,000	5,000	-0,87	0,095
AFPP10	1,000	5,000	-0,906	0,204
AFPP9	1,000	5,000	-0,905	-0,033
AFPP6	1,000	5,000	-1,420	2,027
AFPP3	1,000	5,000	-1,175	0,810
AFPP2	1,000	5,000	-1,434	2,354

Fonte: Autor

Após a avaliação dos pressupostos de normalidade, os 44 itens foram submetidos a análise fatorial confirmatória para avaliação da dimensionalidade e eliminação de itens problemáticos. Indicadores com cargas fatoriais padronizadas menores do que 0,50 foram eliminados um a um, começando pelos itens de menor carga (BYRNE, 2010; CLARK; WATSON, 1995; FLOYD; WIDAMAN, 1995; MARÔCO, 2014).

O modelo de mensuração (Figura 6), contendo oito fatores e 35 itens, foi estimado pelo método da máxima verossimilhança (ML) e avaliado considerando-se índices de qualidade de ajustamento. Obteve-se como resultado $\chi^2 = 1207,197_{(gl=522)}$, $p < 0,001$, GFI = 0,913, NFI = 0,922, RFI = 0,911, IFI = 0,954, TLI = 0,947, CFI = 0,954, PCFI = 0,837, RMSEA = 0,043. Tais índices mostraram-se adequados quando comparados à literatura (BYRNE, 2010; MARÔCO, 2014).

Figura 6 - Modelo de mensuração de primeira ordem, incluindo ética



A Tabela 17 lista os itens de cada escala final, suas respectivas cargas fatoriais e as estimativas de consistência interna. Como pode ser visto, as cargas fatoriais padronizadas variaram de 0,580 a 0,924, as estimativas de variância média extraída (AVE) ficaram acima de 0,5 e a confiabilidade composta (CR) superior a 0,7, valores que asseguram a validade fatorial, confiabilidade e validade convergente das escalas (BYRNE, 2010; MARÔCO, 2014). O questionário final com base na Análise Confirmatória está representado no Apêndice K.

Tabela 17 - Modelo de mensuração - indicadores, cargas fatoriais, AVE (validade convergente) e CR (confiabilidade composta)

Construto / Ítems		Carga fatorial	AVE	CR
Código	Conteúdo			
Atração para a Formulação de Políticas Públicas			0,558	0,882
AFPP2	Eu me interesso por iniciativas do poder público que atendam as necessidades da população	0,708		
AFPP3	Eu me sinto atraído em trabalhar no desenvolvimento de políticas públicas	0,721		
AFPP6	Eu admiro as pessoas que dedicam sua vida ao desenvolvimento de políticas públicas	0,612		
AFPP9	Eu desejaria participar da articulação e mediação dos diversos interesses envolvidos no desenvolvimento de políticas públicas	0,707		
AFPP10	Trabalhar no desenvolvimento de políticas públicas me tornaria uma pessoa melhor	0,831		
AFPP11	Trabalhar no desenvolvimento de políticas públicas me tornaria uma pessoa feliz	0,873		
Comprometimento com o interesse público			0,535	0,776
COM8	Minhas ações melhoram a sociedade	0,726		
COM9	Sou uma pessoa que faz a diferença para a sociedade	0,733		
COM13	Eu contribuo para o bem-estar da sociedade	0,736		
Solidariedade			0,515	0,841
SOL1	Eu sempre procuro ajudar as pessoas que estão em situação menos privilegiada	0,733		
SOL2	Eu sempre me comovo com as pessoas que estão sofrendo	0,716		
SOL3	Eu sempre me solidarizo com as pessoas que estão passando por dificuldades	0,786		
SOL5	Eu sempre me preocupo com o bem-estar dos outros	0,681		
SOL8	Eu me preocupo com o bem-estar mesmo de pessoas que não conheço pessoalmente	0,667		
Altruísmo			0,523	0,767
ALT2	Eu estou preparado a me sacrificar pelo bem dos outros	0,718		
ALT3	O bem-estar dos outros vem antes do meu próprio bem-estar	0,721		
ALT8	Muitas vezes deixo de pensar em mim para poder ajudar os outros	0,731		

continua...

conclusão

Construto / Ítems		Carga fatorial	AVE	CR
Código	Conteúdo			
Satisfação			0,674	0,861
SAT1	No geral, estou satisfeito com meu trabalho	0,889		
SAT2_R	No geral, eu não gosto do meu trabalho	0,732		
SAT3	No geral, eu gosto de trabalhar aqui	0,835		
Estresse			0,502	0,748
EST1	Quando acordo de manhã e percebo que tenho mais um dia de trabalho, eu me sinto cansado	0,742		
EST2	Eu me sinto vazio ao final de um dia de trabalho	0,786		
EST3	Eu sinto exaustão mental devido ao meu trabalho	0,580		
Intenção de Saída			0,573	0,801
INT2	Eu frequentemente penso em sair do meu emprego	0,728		
INT3	Eu continuo prestando concurso público para nova oportunidade dentro do setor público	0,769		
INT4	Assim que eu passar em outro concurso público eu largo este	0,774		
Ética			0,744	0,963
ETC1	Meu chefe mantém suas ações consistentes com os valores por ele(a) declarados publicamente	0,840		
ETC2	Meu chefe demonstra uma forte preocupação com valores éticos e morais	0,924		
ETC3	Meu chefe dá exemplo de comportamento ético em suas decisões e ações	0,916		
ETC4	Meu chefe é honesto e confiável	0,887		
ETC5	Meu chefe apóia práticas éticas no trabalho	0,884		
ETC6	Meu chefe exige que façamos o que é justo e ético mesmo não sendo fácil	0,823		
ETC7	Meu chefe é contra o uso de práticas que não são éticas para o aumento do desempenho	0,703		
ETC8	Meu chefe considera honestidade e integridade como valores pessoais importantes	0,853		
ETC9	Meu chefe transmite padrões éticos claros aos seus subordinados	0,911		

Fonte: Autor

Seguindo o procedimento sugerido por Fornell e Larcker (1981), a validade discriminante das escalas foi avaliada pela comparação entre AVE (variância média extraída) e o quadrado das correlações entre as variáveis latentes (Tabela 18).

Tabela 18 - Quadrado das correlações entre as variáveis latentes e AVE

	Atração	Comprometimento	Solidariedade	Altruísmo	Satisfação	Estresse	Intenção	Ética
Atração	0,558							
Comprometimento	0,203	0,535						
Solidariedade	0,190	0,417	0,515					
Altruísmo	0,141	0,135	0,269	0,523				
Satisfação	0,058	0,194	0,096	0,037	0,674			
Estresse	0,010	0,055	0,005	0,000	0,540	0,502		
Intenção	0,004	0,012	0,025	0,006	0,283	0,277	0,573	
Ética	0,045	0,040	0,020	0,017	0,184	0,096	0,041	0,744

Nota: Os números em negrito na diagonal são os valores de AVE e os demais são os valores de correlação ao quadrado

Fonte: Autor

Exceto pela alta correlação negativa entre Estresse e Satisfação (Tabela 19), as escalas mostraram validade discriminante aceitável (valor de AVE maior que o quadrado das correlações entre cada par de variáveis latentes) (BYRNE, 2010; MARÔCO, 2014). Considerando que no modelo teórico proposto ambas as variáveis são tomadas como antecedentes de Intenção de Saída, especulou-se sobre a possibilidade de multicolinearidade quando da construção do modelo estrutural. Testes de colinearidade indicaram valores de VIF (*Variance Inflation Factor*) dentro dos limites aceitáveis (HAIR et al., 2009).

Tabela 19 - Correlações entre as variáveis latentes

	Atração	Comprometimento	Solidariedade	Altruísmo	Satisfação	Estresse	Intenção	Ética
Atração	1,000							
Comprometimento	0,450 ^(*)	1,000						
Solidariedade	0,436 ^(*)	0,646 ^(*)	1,000					
Altruísmo	0,376 ^(*)	0,367 ^(*)	0,519 ^(*)	1,000				
Satisfação	0,241 ^(*)	0,440 ^(*)	0,310 ^(*)	0,192	1,000			
Estresse	-0,098 ^(**)	-0,235 ^(*)	-0,069 ^{NS}	0,007 ^{NS}	-0,735 ^(*)	1,000		
Intenção	-0,064 ^{NS}	-0,110 ^(**)	-0,158 ^(*)	-0,076 ^{NS}	-0,532 ^(*)	0,526 ^(*)	1,000	
Ética	0,211 ^(*)	0,199 ^(*)	0,140 ^(*)	0,132 ^(*)	0,429 ^(*)	-0,310 ^(*)	-0,203 ^(*)	1,000

Fonte: Autor

Nota: (*) $p < 0,05$; (**) $p < 0,01$; NS: não significativa

4.4 VARIÂNCIA DO MÉTODO COMUM

Para avaliar a sensibilidade da coleta de dados realizada ao viés do método comum, uma vez que todos os dados foram coletados com um único instrumento e em uma única vez, o que resulta em possível viés do método comum (ALMEIDA et al., 2014; PODSAKOFF et al., 2003; PODSAKOFF; ORGAN, 1986), foi feito o teste de fator único de Harman, adaptado à análise fatorial confirmatória, de modo a verificar se um único fator latente seria responsável por todos os indicadores utilizados. O teste mostra se a variância gerada pelo método comum, derivada de erro sistemático, representa um risco considerável aos procedimentos analíticos desenvolvidos (CRAIGHEAD et al., 2011; ALMEIDA et al., 2014; PODSAKOFF et al., 2003; PODSAKOFF; ORGAN, 1986).

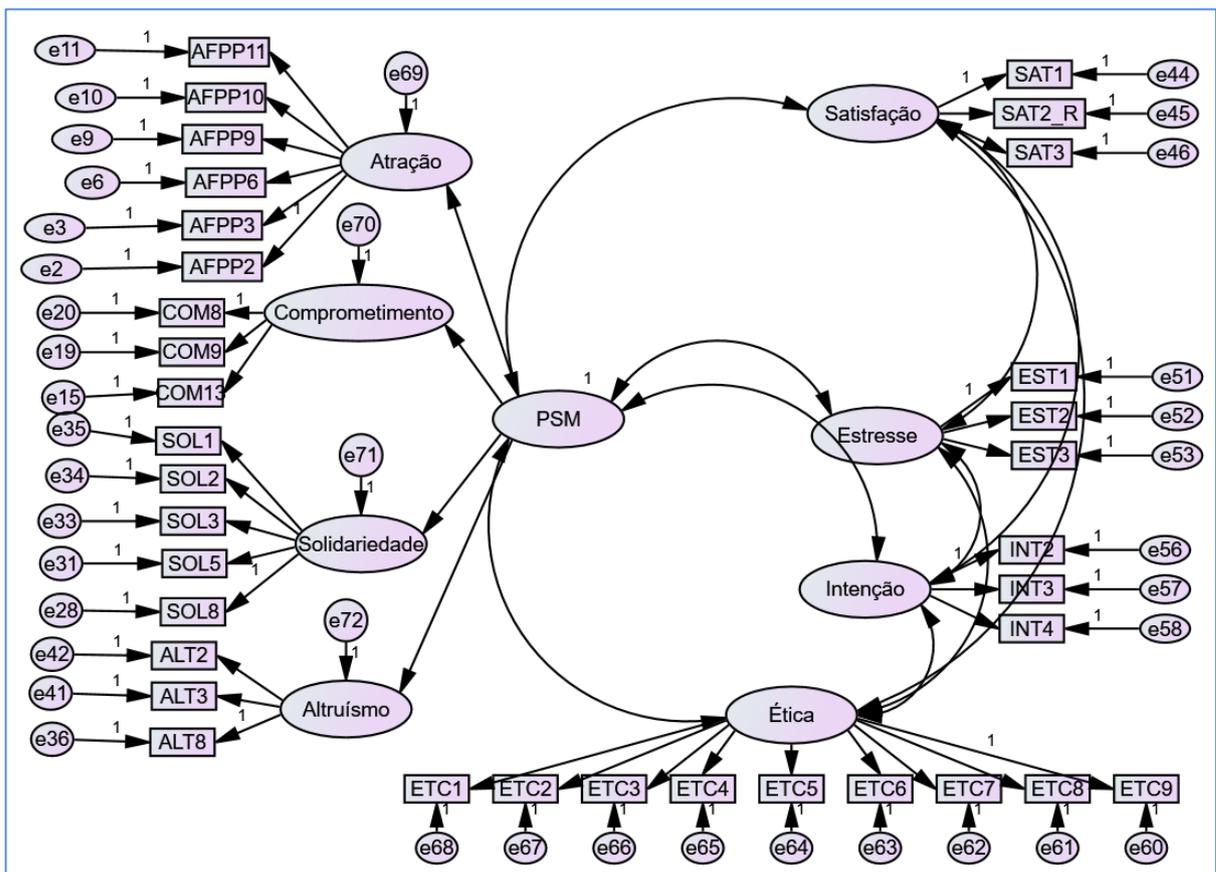
No teste comparou-se, por diferença de χ^2 e avaliação dos índices de qualidade de ajustamento, um modelo hipotético de mensuração unifatorial (modelo do fator comum), com o modelo de mensuração de oito fatores (Atração para a Formulação de Políticas Públicas, Comprometimento com o interesse público, Solidariedade, Altruísmo, Satisfação, Estresse, Intenção de Saída e Abordagem Ética), considerado para as validações realizadas e que já havia apresentado os seguintes dados: $\chi^2 = 1207,197_{(gl=522)}$, $p < 0,001$, GFI = 0,913, NFI = 0,922, RFI = 0,911, IFI = 0,954, TLI = 0,947, CFI = 0,954, PCFI = 0,837, RMSEA = 0,043.

O modelo unifatorial apresentou como resultado $\chi^2 = 6831,003_{(gl=550)}$, $p < 0,001$, GFI = 0,530, NFI = 0,557, RFI = 0,521, IFI = 0,578, TLI = 0,542, CFI = 0,577, PCFI = 0,533, RMSEA = 0,127. Além dos índices de qualidade de ajustamento deste modelo estarem abaixo do mínimo recomendado por Byrne (2010) e Marôco (2014), o teste de diferença de χ^2 mostrou diferença significativa entre os dois modelos ($\Delta\chi^2 = 5623,806_{(gl=28)} > \chi^2_{(crítico)} = 41,337$, $p < 0,05$), indicando que o *fit* do modelo de oito fatores é melhor do que o modelo de um fator, fornecendo evidência de sua robustez em relação à variância do método comum.

4.5 ESTRUTURA FATORIAL DE PSM

A proposta de modelo teórico apresentada neste trabalho considera PSM um construto de segunda ordem composto pelos construtos de primeira ordem Atração para a Formulação de Políticas Públicas, Comprometimento com o interesse público, Solidariedade e Altruísmo, conforme mostrado na Figura 7 (PERRY, 1996). Assim, fez-se necessário verificar suas diferenças em relação ao modelo de primeira ordem discutido até o momento, assim como avaliar seus índices de qualidade de ajustamento.

Figura 7 - Modelo de mensuração considerando PSM de segunda ordem



Fonte: Autor

O modelo considerando PSM como construto de segunda ordem apresentou como resultado $\chi^2 = 1266,622_{(gl=536)}$, $p < 0,001$, GFI = 0,908, NFI = 0,918, RFI = 0,909, IFI = 0,951, TLI = 0,945, CFI = 0,951, PCFI = 0,856, RMSEA = 0,044. Todos os coeficientes de caminho (PSM → Atração; PSM → Comprometimento; PSM → Solidariedade; PSM → Altruísmo) apresentaram valor positivo e significativo. O teste

de diferença de χ^2 mostrou diferenças significantes entre os modelos ($\Delta\chi^2 = 59,425_{(gl=14)} > \chi^2_{(crítico)} = 23,685$, $p < 0,05$), indicando que eles são diferentes e que o de primeira ordem é ligeiramente superior. A despeito disso, seguindo as recomendações de Marôco (2014), que indica que a existência de fatores hierárquicos de ordem superior é geralmente baseada em justificativa teórica, e considerando que os índices de qualidade de ajustamento do modelo assumindo PSM como construto de segunda ordem ficaram todos dentro dos padrões exigidos (BYRNE, 2010; MARÔCO, 2014), optou-se pela escolha desse modelo para as próximas etapas.

4.6 USO DE ABORDAGEM ÉTICA DO LÍDER COMO VARIÁVEL MODERADORA

Baron e Kenny (1986) definem uma variável moderadora como uma variável qualitativa ou quantitativa que afeta a direção e/ou a força da relação entre a variável independente e a variável dependente, de modo que, para distintos valores da moderadora (p. ex.: homem ou mulher, alto ou baixo, fumante ou não fumante), a forma e/ou a força e/ou o sinal da dependente pode variar (VIEIRA, 2009).

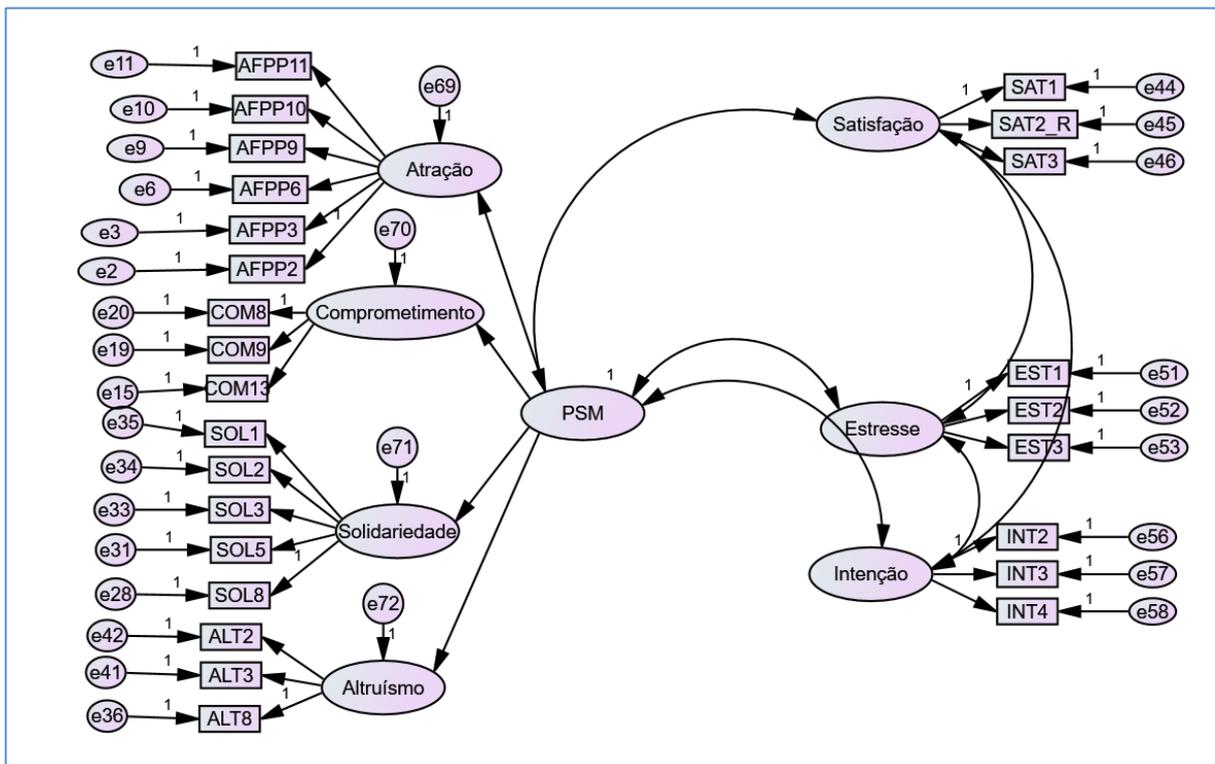
Em modelagem de equações estruturais, modelos multigrupos possuem opções que categorizam uma dada variável em dois ou mais grupos. Tais modelos são considerados multigrupos (KRULL; MACKINNON, 1999) porque neles existem variáveis de naturezas diversas que os diferenciam (ou não), como, por exemplo, sexo, renda, idade, cidade, hábitos de consumo, etc. (VIEIRA, 2009). Nesse contexto deseja-se identificar como o modelo estrutural é ajustado nos diferentes grupos de interesse e quais diferenças existem nos coeficientes de caminho, dependendo do valor da moderadora (SHARMA; DURAND; GUR-ARIE, 1981).

Baseado no referencial teórico (HASSAN, 2015; STAZYK; DAVIS, 2015; WRIGHT; HASSAN; PARK, 2016), optou-se por usar Abordagem Ética do Líder como variável moderadora multigrupo no modelo teórico proposto. Para tal foi criado um escore para o construto em questão, submetendo-se os indicadores ETC1 a ETC9 ao método Anderson-Rubin por se entender que tal método produz pontuações que não estão correlacionadas entre si, mesmo quando os fatores estejam correlacionados (FIELD, 2009; TABACHNICK; FIDELL, 2001). Embora este e outros métodos para criação de escores tenham suas vantagens e desvantagens (DISTEFANO; ZHU; MÎNDRILĂ, 2009), entendeu-se que o escolhido seria o mais adequado pelas razões expostas. Feito isso, procedeu-se à dicotomização do

escore da variável latente por meio da mediana dos valores encontrados, definindo-se os respondentes com valor abaixo da mediana como aqueles que percebem o líder como não ético e os com valores acima como os que percebem o líder como ético.

Considerando que por meio desta opção a variável Abordagem Ética do Líder deixou de atuar diretamente no modelo, servindo então para categorizar os respondentes em expostos a abordagem ética e não ética do líder, decidiu-se por nova verificação dos índices de qualidade de ajustamento do modelo de mensuração no qual PSM foi assumido como construto de segunda ordem (Figura 8).

Figura 8 - Modelo de mensuração considerando PSM de segunda ordem e excluindo abordagem ética



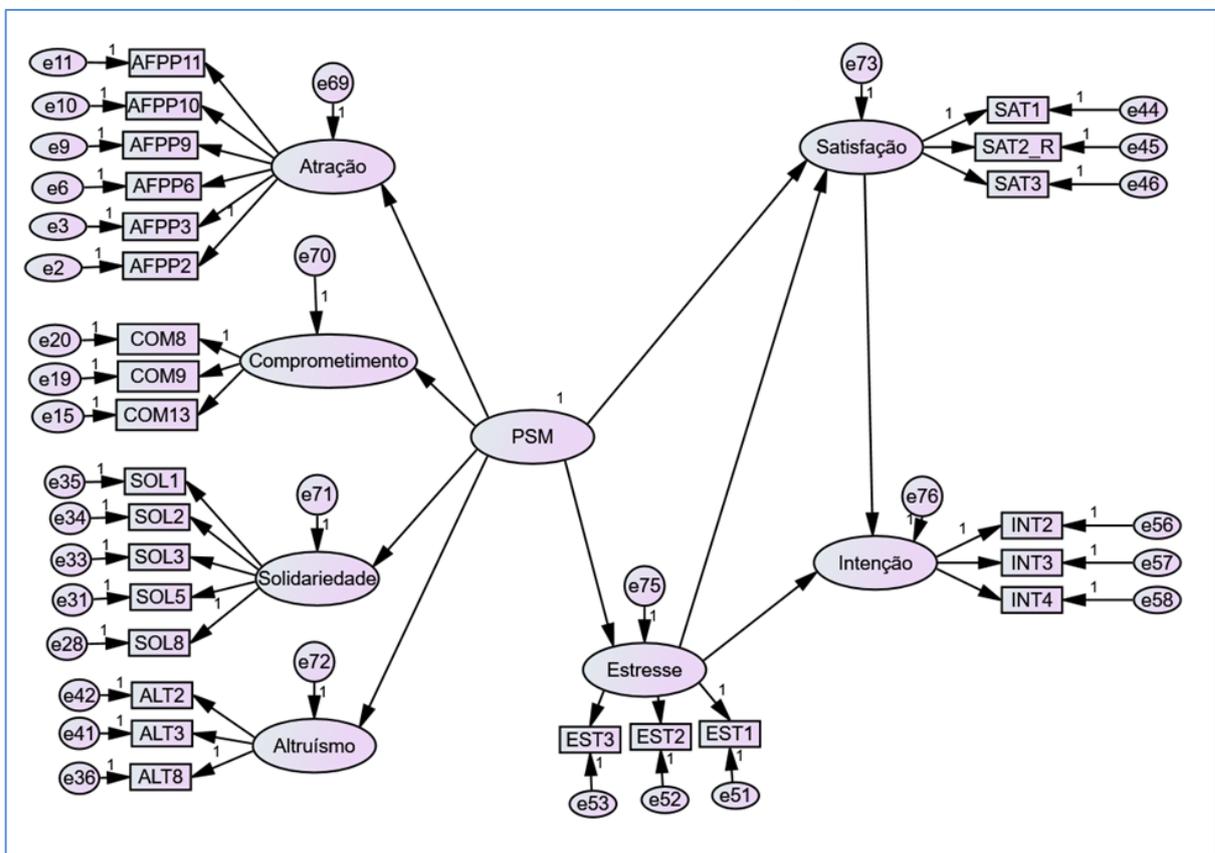
Fonte: Autor

O novo modelo de mensuração, considerando PSM como construto de segunda ordem e não contando com a ação direta de Abordagem Ética do Líder, apresentou como resultado $\chi^2 = 842,741$ (gl=279), $p < 0,001$, GFI = 0,916, NFI = 0,898, RFI = 0,881, IFI = 0,929, TLI = 0,917, CFI = 0,929, PCFI = 0,797, RMSEA = 0,054, todos considerados adequados para que se desse prosseguimento à análise do modelo estrutural (BYRNE, 2010; MARÔCO, 2014).

4.7 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS - ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

Nesta etapa foram examinadas as relações entre a PSM, Estresse, Satisfação e Intenção de Saída. O modelo estrutural (Figura 9) apresentou os seguintes índices de qualidade de ajustamento: $\chi^2 = 843,199_{(gl=280)}$, $p < 0,001$, GFI = 0,916, NFI = 0,898, RFI = 0,881, IFI = 0,929, TLI = 0,917, CFI = 0,929, PCFI = 0,800, RMSEA = 0,053. Tais índices mostraram-se adequados quando comparados à literatura (BYRNE, 2010; MARÔCO, 2014).

Figura 9 - Modelo estrutural considerando PSM de segunda ordem



Fonte: Autor

Na análise das relações entre as variáveis, os coeficientes de caminho padronizados foram todos significantes (Tabela 20) e confirmaram as hipóteses H1 a H5 propostas, a saber:

Quadro 7 - Hipóteses

H ₁ : Quanto maior o estresse maior será o nível da intenção de saída.
H ₂ : Quanto maior a satisfação menor será o nível de intenção de saída.
H ₃ : Quanto maior o nível de estresse, menor a satisfação.
H ₄ : Quanto maior o PSM menor será o nível de estresse.
H ₅ : Quanto maior o PSM maior será o nível de satisfação.

Fonte: Autor

Tabela 20 - Coeficientes de caminho do modelo estrutural

Relações	Coeficiente	p
PSM → Estresse	-0,150	0,002
PSM → Satisfação	0,330	< 0,001
Estresse → Satisfação	-0,686	< 0,001
Estresse → Intenção	0,299	< 0,001
Satisfação → Intenção	-0,312	< 0,001

Fonte: Autor

Tabela 21 - Coeficientes de determinação do modelo estrutural

Construtos	R ²
Estresse	0,022
Satisfação	0,647
Intenção	0,324

Fonte: Autor

Já com relação ao poder de explicação do modelo em relação às variáveis dependentes, Estresse, Satisfação e Intenção de Saída, os resultados não se mostraram tão homogêneos. O modelo demonstrou alto poder de explicação para Satisfação, médio para Intenção de Saída e mínimo para Estresse.

4.8 ANÁLISE MULTIGRUPO NO MODELO CAUSAL

Nesta etapa o objetivo foi fazer comparações multigrupos, analisando as trajetórias estruturais entre as variáveis latentes PSM, Estresse, Satisfação e Intenção de Saída, usando o escore dicotomizado Anderson-Rubin da variável Abordagem Ética do Líder (não ético ou ético) como variável moderadora (BARON; KENNY, 1986; VIEIRA, 2009).

Para essa finalidade e usando o modelo estrutural obtido na fase anterior (Figura 9), criou-se um modelo de linha de base, também denominado modelo não restrito ou modelo livre, contendo os dois grupos definidos pela variável moderadora (não éticos e éticos). Apesar de ser um modelo único, com um valor de χ^2 e de graus de liberdade e apresentar os mesmos índices de qualidade de ajustamento, foi possível fazer comparação entre os coeficientes estruturais de cada grupo, dois a dois, pois o software empregado para as análises (AMOS[®]) indica tais coeficientes separadamente (MARÔCO, 2014).

Para saber se as diferenças encontradas entre os coeficientes de caminho de cada grupo eram significantes, cada um dos caminhos foi restrito artificialmente, de modo que, independente do grupo considerado, o caminho tivesse o mesmo valor. O modelo restrito foi comparado com o modelo não restrito pelo método de diferença de χ^2 para que se verificasse se havia diferença entre os modelos. A presença de tal diferença entre os modelos expressou a diferença entre os dois grupos para o caminho específico sob análise.

O modelo de linha de base (não restrito ou livre) apresentou os seguintes índices de qualidade de ajustamento: $\chi^2 = 1129,359_{(gl=560)}$, $p < 0,001$, GFI = 0,892, NFI = 0,863, RFI = 0,841, IFI = 0,926, TLI = 0,913, CFI = 0,925, PCFI = 0,797, RMSEA = 0,038. Tais índices mostraram-se adequados quando comparados à literatura (BYRNE, 2010; MARÔCO, 2014).

A Tabela 22 mostra os coeficientes de caminho para o modelo de linha de base (não restritivo ou livre), assim como o poder de explicação do modelo em relação às variáveis dependentes, Estresse, Satisfação e Intenção de Saída, para ambos os grupos, expostos à abordagem ética e não ética da liderança.

Tabela 22 - Coeficientes de caminho do modelo de linha de base (multigrupo)

Relações	Ético		Não ético	
	Coefficiente	p	Coefficiente	p
PSM → Estresse	-0,061	0,367	-0,184	0,013
PSM → Satisfação	0,356	< 0,001	0,243	< 0,001
Estresse → Satisfação	-0,694	< 0,001	-0,691	< 0,001
Estresse → Intenção	0,272	0,003	0,287	0,006
Satisfação → Intenção	-0,288	0,001	-0,353	< 0,001

Fonte: Autor

Tabela 23 - Coeficientes de determinação do modelo de linha de base (multigrupo)

Construtos	Ético	Não ético
	R ²	R ²
Estresse	0,004	0,034
Satisfação	0,638	0,598
Intenção	0,269	0,356

Fonte: Autor

As diferenças de mesmos coeficientes de caminho entre os dois grupos foram testadas quanto à significância pelo método da diferença de χ^2 , e os resultados encontrados podem ser vistos na Tabela 24.

Tabela 24 - Verificação dos caminhos dos modelos restritos *versus* o modelo livre na moderação

Relação restrita	Modelo livre χ^2 (gl)	Modelo restrito χ^2 (gl)	$\Delta\chi^2$ (gl)	p
PSM → Estresse	1129,359 (560)	1130,461 (561)	1,102 (1)	NS
PSM → Satisfação	1129,359 (560)	1135,236 (561)	5,877 (1)	< 0,05
Estresse → Satisfação	1129,359 (560)	1130,202 (561)	0,843 (1)	NS
Estresse → Intenção	1129,359 (560)	1129,359 (561)	0,000 (1)	NS
Satisfação → Intenção	1129,359 (560)	1129,762 (561)	0,403 (1)	NS

Fonte: Autor

Como pode ser observado, o único caminho significativamente diferente entre os dois grupos analisados é o que leva PSM para Satisfação. Esse resultado indica que existe uma diferença significativa entre os grupos especificamente nesse caminho. Em outras palavras, o impacto de PSM sobre Satisfação é significativamente superior no grupo com exposição a abordagem ética do líder (Tabela 24). Daí é possível concluir que o funcionário que está sob uma liderança percebida como ética tenderá a estar mais satisfeito do que os que não vivenciam a mesma experiência. Embora a mesma diferença não possa ser observada para os demais caminhos, no modelo geral têm-se que Satisfação tem influência negativa e significativa sobre Intenção de Saída, o que implica dizer que qualquer ação positiva sobre Satisfação, como é o caso de Abordagem Ética da Liderança, terá como resultante menor Intenção de Saída por parte do funcionário.

Dessa forma, nota-se o papel moderador da percepção Ética da Liderança, ou seja, quando existe percepção de abordagem ética por parte da liderança, existe uma relação mais forte entre PSM e Satisfação, o que confirma hipótese seis (Quando a percepção do comportamento/disposição ética do líder for alta, quanto maior for o PSM maior será a satisfação, porém quando a percepção do comportamento/disposição ética do líder for baixo, a satisfação será baixa independente do nível do PSM).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese trouxe ao cenário e contexto brasileiro uma reflexão inédita sobre o PSM e a intenção de saída dos servidores públicos. Dado que a saída do servidor pode ocasionar impacto financeiro nas contas públicas, sobrecarga de trabalho à equipe residual, má prestação de serviço e perda de *know-how*, esta pesquisa contribui para a tomada de decisão do gestor de recursos humanos.

O trabalho seminal de Perry (1996) que sustentou toda esta tese envergava-se a medir a Motivação para o Serviço Público, ou seja, a inclinação que indivíduos da população têm para a prestação desta atividade. Esta tese, em primeiro lugar, adaptou a escala para o contexto brasileiro. Após a análise fatorial exploratória de cinco pré-testes, chegou-se a um modelo final com 44 indicadores. Posteriormente, este modelo, pela análise confirmatória, resultou em 35 indicadores. Sugere-se para estudos posteriores, a utilização destes indicadores para a medição dos construtos.

Para a medida da dimensão da Atração à Formulação de Políticas Públicas Perry (1996) propôs indicadores que não foram aderentes ao contexto nacional, como *Política é uma palavra suja* e o *Toma lá dá cá da política me atrai*. Para a relação da política com sujeira e extrapolando o conceito, relacionando a política com corrupção, observou-se que foi quase unânime a concordância com este indicador, o que se acredita ser em função do contexto político brasileiro conturbado de 2016 e 2017. Já o sentido do *toma lá dá cá da política* para o Brasil mostrou-se diferente do entendido nos Estados Unidos, enquanto aqui é visto de forma pejorativa ao carregar o sentido de favores ou “jeitinho brasileiro”, nos Estados Unidos está voltado para uma flexibilidade de ações para o processo de tomada de decisão. Com o objetivo de medir a atração que um servidor público tem para participar do ciclo de formulação de política pública, o questionário proposto trouxe a essência deste conceito e perguntou do interesse de determinada pessoa em atender a necessidade da população, a sintonia com pessoas que dedicam sua vida ao desenvolvimento de políticas em prol da sociedade e se o servidor se sente melhor ou feliz em participar dessa atividade. Com relação ao indicador sobre o *toma lá dá cá* em que o servidor estaria sujeito, notou-se fazer mais sentido perguntar sobre o desejo em participar da articulação e mediação de interesses envolvidos no desenvolvimento de políticas públicas.

O Comprometimento para o interesse público por Perry (1996) trazia questões como *Eu considero o serviço público um dever cívico* ou *Eu contribuo de maneira não egoísta com minha comunidade*, porém não foi constatada uma percepção em bloco dos respondentes, ou por que não encaram que o serviço público prestado é uma responsabilidade cívica do servidor ou até mesmo por que não ficou clara a tradução literal do texto original. Portanto, buscou-se trazer a essência do conceito de comprometimento ao interesse público e relacionar com ações que melhoram a sociedade, que fazem a diferença e que contribuem com o bem-estar da sociedade. Já para as dimensões que medem a solidariedade e o altruísmo também foram realizadas novas interpretações dos indicadores originais de Perry (1996) para se alinharem ao que o construto propunha. Esta tese então, trouxe um modelo mais sucinto [17 indicadores enquanto na pesquisa de Perry (1996) eram 24], objetivo e adaptado ao contexto nacional para a medição da Motivação para o Serviço Público.

Com relação à percepção da abordagem ética do líder, foi identificada que ela potencializa a relação entre o PSM e a satisfação do servidor público, e conseqüentemente, catalisa o macrorrelacionamento do modelo motivação-intenção de saída. Pode-se inferir que um líder quando percebido ser mais ético interfere na sensação de satisfação no trabalho do servidor público, ou seja, mesmo quando o PSM do funcionário for alto, sua satisfação será mais baixa diante de comportamentos não éticos percebidos do líder do que diante de comportamentos éticos.

Ao relacionar o PSM à Satisfação, o modelo proposto encontrou significância positiva nesta relação, ou seja, quando há uma alta motivação para a prestação do serviço público, o servidor encontra-se satisfeito com seu trabalho e, portanto, percebe como baixa sua intenção de saída. Por outro lado, foi identificada a relação negativa entre PSM e estresse do servidor e também, a influência negativa entre a satisfação e o estresse. Portanto, mantendo o foco de análise na intenção de saída, e nas relações do modelo proposto que encontraram relação negativa entre a satisfação e a intenção e positiva entre o estresse e intenção, deve-se mapear e promover políticas gerenciais que intensifiquem estas relações especificamente.

Conforme *survey* que mapeou os principais motivos que levam à insatisfação dos servidores, pode-se concluir que ações diretas de políticas de recursos humanos visando o reconhecimento do servidor ou até melhoria das instalações, podem gerar impactos diretos na intenção de saída e economia ao erário com realocação, treinamentos e seleção de pessoal.

Sugere-se ainda que as políticas públicas devam buscar a retenção e atração de servidores através do desenvolvimento e implementação de ações que busquem a manutenção e melhoria do serviço prestado à população. Nesta seara, as ações dos gestores de pessoal devem focar nos atributos que melhoram a atratividade para o emprego no setor público, como acompanhamento da efetividade dos chefes, concursos públicos alinhados com a necessidade do órgão e perfil do candidato, carreiras e progressões atrativas, flexibilidade no trabalho, rotatividade interárea, políticas de acompanhamento dos servidores e desenvolvimento profissional.

Vale destacar ainda que os gestores de pessoal devem focar em fatores que busquem dirimir a intenção de saída como acompanhamento do relacionamento entre chefe-subordinado, oportunidades de trabalho que permitam a progressão na carreira, oportunidade de desenvolvimento de habilidades, implementação de políticas de reconhecimento de desempenho (bônus ou similares), entre outras.

Portanto, este estudo confirmou as hipóteses e demonstrou que os construtos do modelo são *drivers* estratégicos para a análise e gestão da intenção de saída dos servidores. Gestores públicos devem administrar eficientemente os recursos humanos por meio da promoção, manutenção e suporte ao PSM. Os gestores devem ainda, no processo de tomada de decisão, levar em conta ações que interferem a satisfação, o estresse dos servidores e o impacto eventual causado pela abordagem ética do líder. Vale destacar que os antecedentes da intenção de saída desta tese estão restritos ao modelo analisado, porém, como abordado no capítulo que trata o referencial teórico, outros construtos também afetam a esta decisão do servidor público. Vale destacar também que a intenção de saída pode ser influenciada por questões que estão no nível social, quando, por exemplo, relacionadas a oportunidades no setor privado ou em outro órgão governamental.

As limitações identificadas durante esta pesquisa direcionam oportunidades para estudos sobre PSM, satisfação, estresse, ética e intenção de saída para os servidores públicos nacionais. Primeiramente, como este trabalho abordou os servidores de forma ampla, distinguindo apenas a esfera de trabalho, somado ao fato do Brasil possuir dimensões continentais e uma estrutura administrativa com diversidade de planos de cargos e carreiras, entende-se que a escala validada e o modelo testado deva ser estudado em cenários específicos

para corroborar os achados desta tese e, portanto, as conclusões não devem ser consideradas como definitivas. A perspectiva de análise voltada exclusivamente à percepção do respondente pode ser melhorada ao trazer para o modelo visões de outros servidores, conforme *feedback* de James Perry à esta tese.

As pesquisas futuras devem superar as limitações encontradas nesta tese e melhorar o entendimento da Motivação para o Serviço Público. Em primeiro lugar, estudos futuros devem continuar o desenvolvimento de uma escala internacional com novas dimensões para medição do PSM e que melhore o instrumento de Perry (1996). Ainda sugere-se uma linha de estudo que continue o desenvolvimento do instrumento de medida como, por exemplo, com a inclusão no modelo proposto de variável moderadora que reflita o estilo de liderança (transformacional ou transacional). Sugere-se também linha de estudo que correlacione o PSM e outras variáveis de saída como qualidade do trabalho, preferências de recompensas extrínsecas ou preferências intrínsecas no trabalho. Sugere-se também que estudos futuros meçam o PSM de forma desagregada e reavalie os componentes que compõem esse construto de segunda ordem. Por fim, como sugestão para trabalho futuro, indica-se a aplicação do instrumento proposto neste estudo em ambientes específicos de trabalho, como por exemplo, a medida da Motivação para o Serviço Público em determinado órgão ou autarquia.

REFERÊNCIAS

ADAMS, G.B.; BALFOUR, D.L. **Unmasking administrative evil**. London: Sage, 1998.

AIS. **The American Institute of Stress**. 2017. Disponível em: <<https://www.stress.org/>>. Acesso em: 12 out. 2016.

ALMEIDA, S. O DE. et al. The mixed effects of participant diversity and expressive freedom in online peer-to-peer problem solving communities. **Journal of Interactive Marketing**, v. 28, n. 3, p. 196-209, 2014.

ALONSO, P.; LEWIS, G. B. Public service motivation and job performance: evidence from the federal sector. **American Review of Public Administration**, v. 31, n. 4, p. 363-380, 2001.

ANDERFUHREN-BIGET, S.; VARONE, F.; GIAUQUE, D.; RITZ, A. Motivating employees of the public sector: does public service motivation matter? **International Public Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 213-246, 2010.

ANDERSEN, L. B. Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation. **International Review of Administrative Sciences**, v. 0, n. 0, p. 1-17, 2016.

AYDOGDU, S; ASIKGIL, B. An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover Intention. **International Review of Management and Marketing**, v. 1, n. 3, p. 43-53, 2011.

BAKKER, A. B. et al. Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. **Work & Stress**, v. 22, n. 3, p. 187-200, 2008.

BALLART, X.; RIBA, C. Contextualized measures of public service motivation international. **Review of Administrative Sciences**, v. 83, n. 1, p. 44-62, 2015.

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. 1173-1182, 1986.

BARTELS, L. M. Some unfulfilled promises of quantitative imperialism. In: BRADY, H. E.; COLLIER, D. (Eds.). **Rethinking social inquiry: diverse tools, shared standards**. 2nd ed. Lanham: Rowman and Littlefield, 2010. p. 83-88.

BENTLER, P. M.; CHOU, C-P. Practical issues in structural modeling. **Sociological Methods & Research**, v.16, n. 1, p. 78-117, 1987.

BERTELLI, A. M. Determinants of bureaucratic turnover intention: Evidence from the Department of the Treasury. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 17, p. 235-258, 2007.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005. Disponível em: <http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2016.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Análise econômica da despesa de pessoal**. 2017. Disponível em: <www.planejamento.gov.br/apresentacoes/2017/despesa-de-pessoal-2017-06-22.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2017b.

_____. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. SECRETARIA DE GESTÃO PÚBLICA. **Boletim estatístico de pessoal e informação organizacional**. Brasília, v. 21, n. 249, jan. 2017a.

BREWER, G. A. Employee and organizational performance. In: PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. (Eds.). **Motivation in public management: the call of public service**. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 136-156.

_____. Building social capital: civic attitudes and behavior of public servants. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 13, n. 1, p. 5-26, 2003.

_____; 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. 3, n. 2, p. 413-439, 1998.

_____; _____. FACER II, R. L. Individual conceptions of public service motivation. **Public Administration Review**, v. 60, n. 3, p. 254-264, 2000.

BRIGHT, L. Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees?. **Review of Public Personnel Administration**, v. 27, n. 4, p. 361-379, 2007.

_____. 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.

BRITO, D. T. **Towards a public service motivation theory for Brazil: constructing a national paradigm**. 2016. 74f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016.

BRITT, T. W.; CASTRO, C. A.; ADLER, A. B. Self-engagement, stressors, and health: a longitudinal study. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 31 n. 11, p. 1475-1486, 2005.

BUIATTI, C. L. **Validação da escala de PSM - Public Service Motivation por meio de modelagem de equações estruturais**. 2007. 157f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

BUSH, M. **Trust in government plunges to historic low**. 19 jan. 2014. Disponível em: <<http://www.edelman.com/news/trust-in-government-plunges-to-historic-low/>>. Acesso em: 12 out. 2016.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming.** 2. ed. New York: Routledge, 2010.

CAILLIER, J. G. Transformational leadership and whistle-blowing attitudes: is this relationship mediated by organizational commitment and public service motivation?. **American Review of Public Administration**, v. 45, n. 4, p. 458-75, 2015.

CAMILLERI, E. I. Towards developing an organizational commitment: Public service motivation model for Maltese public service employees. **Public Policy and Administration**, v. 21, p. 63-83, 2006.

CAMPBELL, J. W.; IM, T. PSM and turnover intention in public organizations: does change-oriented organizational citizenship behavior play a role? **Review of Public Personnel Administration**, v. 36, n. 4, p. 323-346, 2016.

_____; _____; JEONG, J. Internal efficiency and turnover intention: evidence from local government in South Korea. **Public Personnel Management**, v. 43, n. 4, p. 259-282, 2004.

CAPRARA, G. V. et al. Efficacy beliefs as determinants of teachers' job satisfaction. **Journal of Educational Psychology**, v. 95, n. 4, p. 821-832, 2003.

CASTAING, S. The effects of psychological contract fulfillment and public service motivation on organizational commitment in the French civil service. **Public Policy and Administration**, v. 21, n. 2, p. 84-98, 2006.

CIULLA, J. Ethics and leadership effectiveness. In: ANTONAKIS, J.; CIANCIOLO, A. T.; STERNBERG, R. J. (Eds.). **The nature of leadership.** London: Sage, 2004. p. 302-327.

CLARK, L. A.; WATSON, D. Constructing validity: basic issues in objective scale development. **Psychological Assessment**, v. 7, n. 3, p. 309-319, 1995.

COOPER, C. L.; MARSHALL, J. Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. **Journal of Occupational Psychology**, v. 49, n. 1, p. 11-28, 1976.

CORDES, C. L.; DOUGHERTY, T. W. A review and an integration of research on job burnout. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 1, p. 621-656, 1993.

COURSEY, D. H. et al. Psychometric verification of Perry's public service motivation instrument: Results for volunteer exemplars. **Review of Public Personnel Administration**, v. 28, n. 3, p. 79-90, 2008.

_____; PANDEY, S. K. Public service motivation measurement: testing an abridged version of Perry's proposed scale. **Administration & Society**, v. 39, p. 547-68, 2007.

CRAIGHEAD, C. W. et al. Addressing common method variance: guidelines for survey research on information technology, operations, and supply chain management. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 58, n. 3, p. 578-588, 2011.

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.

DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 611-628, 2002.

DISTEFANO, C.; ZHU, M.; MÎNDRILĂ, D. Understanding and using factor scores: considerations for the applied researcher. **Practical Assessment, Research and Evaluation**, v. 14, n. 20, p. 1-11, 2009.

DOWNS, A. **Inside bureaucracy**. Boston: Little, Brown and Company, 1967.

DULL, M. Results-model reform leadership: questions of credible commitment. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, n. 2, p. 255-284, 2009.

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK - EU-OSHA. **About the OSHA**. 2014. Disponível em: <<https://osha.europa.eu/pt/about-eu-osha>>. Acesso em: 15 mai. 2017.

FACEBOOK. **Servidores dos Institutos Federais**. 31 mai. 2017. Disponível em: <<https://www.facebook.com/groups/888389711209525/search/?query=doutorado>>. Acesso em: 31 mai. 2017.

FIELD, A. **Discovering statistics using SPSS**. 3. ed. London: Sage, 2009.

FLOYD, F. J.; WIDAMAN, K. F. Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. **Psychological Assessment**, v. 7, n. 3, p. 286-299, 1995.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FRANK, S. A.; LEWIS, G. B. Government employees working hard or hardly working?. **The American Review of Public Administration**, v. 34, n. 1, p. 36-51, 2004.

FREDERICKSON, H. G. **The spirit of public administration**. São Francisco: Jossey Bass, 1997.

_____; HART, D. K. The public service and the patriotism of benevolence. **Public Administration Review**, v. 45, n. 5, p. 547-553, 1985.

FREUDENBERGER, H. J. Staff burn-out. **Journal of Social Issues**, v. 30, n. 1, p. 159-165, 1974.

FRIEL, C. M. **Notes on factor analysis**. Criminal Justice Centre, Sam Houston State University, 2009.

GALLIANO, G. A. **O método científico**: teoria e prática. São Paulo: Harbra, 1986.

GEORGE, D.; MALLERY, P. **SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference**. 11.0 update. 4th ed. Boston: Allyn& Bacon, 2003.

GIAUQUE, D.; ANDERFUHREN-BIGET, S.; VARONE, F. Stress perception in public organisations: expanding the job demands–job resources model by including public service motivation. **Review of Public Personnel Administration**. v. 33, n. 1, p. 53-83, 2013.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRIFFITH, R. W.; HOM, P. W.; GAERTNER, S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 463-488, 2000.

_____; PETER, W. H. **Retaining valued employees**. Thousand Oaks: Sage. 2001.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

_____ et al. **Multivariate data analysis**. 6. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2006.

HASSAN, S. The importance of ethical leadership and personal control in promoting improvement-centered voice among government employees. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25, n. 3, p. 697-719, 2015.

HOUSTON, D. J. Implications of occupational locus and focus for public service motivation: attitudes toward work motives across nations. **Public Administration Review**, v. 71, n. 5, p. 761-771, 2011.

_____. Public-service motivation: a multivariate test. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, n. 4, p. 713-728, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Perfil dos estados e municípios brasileiros. Pesquisa de Informações básicas estaduais**. Brasília: IBGE, 2015. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94541.pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2017.

JUDGE, T. A. et al. Job satisfaction: a cross-cultural review. In: ANDERSON, N. et al. (Eds.). **Handbook of industrial, work and organizational psychology**. London: Sage, 2001. v. 2, p. 25-52.

JUNG, C. S. Why are goals important in the public sector? Exploring the benefits of goal clarity for reducing turnover intention. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 24, n. 1, p. 209-234, 2014.

JURKIEWICZ, C. L.; MASSEY, JR. T. K.; BROWN, R. G. motivation in public and private organizations: a comparative study. **Public Productivity and Management Review**, v. 21, n. 3, p. 230-250, 1998.

KEAVENEY, S. M.; NELSON, J. E. Coping with organizational role stress: Intrinsic motivational orientation, perceived role benefits, and psychological withdrawal. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 21, n. 4, p. 113-124, 1993.

KIM, J. What increases public employees' turnover intention. **Public Personnel Management**, v. 44, n. 4, p. 496-519, 2015.

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, 2012.

_____. Individual-level factors and organizational performance in government organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 15, n. 2, p. 245-261, 2005.

_____. Revising Perry's measurement scale of public service motivation. **American Review of Public Administration**, v. 39, p. 149-163, 2009.

_____; VANDENABEELE, W. A strategy for building public service motivation research internationally. **Public Administration Review**, v. 70, n. 5, p. 701-709, 2010.

KJELDTSEN, A. M.; JACOBSEN, C. B. Public service motivation and employment sector: attraction or socialization?. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 23, n. 4, p. 899-926, 2012.

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.

KOCH, J.; STEERS, R. Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. **Journal of Vocational Behavior**, v. 12, n. 3, p. 119-128, 1978.

KRULL, J. L.; MACKINNON, D. P. multilevel mediation modeling in group-based intervention studies. **Evaluation Review**, v. 23, n. 4, p. 418-444, 1999.

KWON, I. Motivation, discretion, and corruption. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 24, n. 3, p. 765-794, 2014.

LEE, R. T.; ASHFORTH, B. E. A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 1, p. 123-133, 1996.

LEISINK, P; STEIJN, B. Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. **International Review of Administrative Sciences**, v. 75, n. 4, p. 35-52, 2009.

LEWIS, G. B.; FRANK, S. A. Who wants to work for the government?. **Public Administration Review**, v. 62, n. 2, p. 395-404, 2002.

LIM-CHOI, D. Public service motivation and ethical conduct. **International Review of Public Administration**, v. 8. n. 3, p. 99-106, 2004.

- LOCKE, E. A. The nature and cause of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297-1343.
- LUNA, S. V. **Planejamento de pesquisa**: uma introdução. 2. ed. São Paulo: EDUC, 1999.
- MAESSCHALCK, J.; VAN DER WAL, Z.; HUBERTS, L. Public service motivation and ethical conduct. In: PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. (Eds.). **Motivation in public management**: the call of public service. New York: Oxford University Press, 2008. p. 157-176.
- MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais**: fundamentos teóricos, software e aplicações. 2. ed. Pêro Pinheiro: Report Number, 2014.
- MASCARENHAS, A.; ZAMBALDI, F.; MORAES, E. Rigor, relevância e desafios da academia em Administração: tensões entre pesquisa e formação profissional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 3, p. 265-279, 2011.
- MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job burnout. **Annual Review of Psychology**, v. 52, n. 4, p. 397-422, 2001.
- MCCABE, B. C. et al. Turnover among city managers: the role of political and economic change. **Public Administration Review**, v. 68, n. 2, p. 380-386, 2008.
- MENDES, A. M. V. **Identificação organizacional, satisfação organizacional e intenção de turnover**: estudo com uma amostra do setor das telecomunicações. 2014. 36f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Integrada)- Universidade de Lisboa, Lisboa, 2014. Disponível em: <http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/18253/1/ulfpie047256_tm.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2017.
- MICELI, M. P.; NEAR, J. P.; DWORKIN T. M. **Whistle-blowing in organizations**. New York: Psychology/Taylor & Francis, 2008.
- MOBLEY, W. H. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 62, n. 1, p. 237-240, 1977.
- _____; GRIFFITH, R. W.; HAND, H.H.; MEGLINO, B.M. Review and conceptual analysis of the employee turnover process. **Psychological Bulletin**, v. 36, n. 3, p. 493-522, 1979.
- MOYNIHAN, D. P. A workforce of cynics? The effects of contemporary reforms on public service motivation. **International Public Management Journal**, v. 13, n. 1, p. 24-34, 2010.
- _____; PANDEY, S. K. The role of organizations in fostering public service motivation. **Public Administration Review**, v. 67, n. 1, p. 40-53, 2007.
- 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.

NEWELL, T.; REEHER, G.; RONAYNE, P. **The trusted leader**: building the relationships that make government work. 2nd ed. Washington: CQ Press, 2012.

NEWMAN, M.; GUY, M.; MASTRACCI, S. Beyond cognition: affective leadership and emotional labor. **Public Administration Review**, v. 69, n. 1, p. 6-20, 2009.

NOBLET, A.; LA MONTAGNE, A. The role of workplace health promotion in addressing job stress. **Health Promotion International**, v. 21, p. 346-353, 2006.

NORRIS, P. Is there still a public service ethos? Work values, experience, and job satisfaction among government workers. In: DONAHUE, J. D.; NYE, J. S. (Eds.). **For the people. Can we fix public service?**. Washington: Brookings Institution Press, 2003. p. 72-89.

OLIVEIRA, C. G. O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia. **Revista do Serviço Público**, v. 58, n. 3, p. 269-302, 2007.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – relatório da OCDE: Brasil**. 2010. Disponível em: <<http://www.oecd.org/brazil/>>. Acesso em: 1 mar. 2016.

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.

_____; PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. from theory to practice: strategies for applying public service motivation. In: PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. (Eds.). **Motivation in public management: the call of public service**. New York: Oxford University Press, 2008. p. 268-293.

PALLANT, J. **SPSS survival manual**. New York: Open University Press, 2007.

PALMA, R. Public service motivation and employee outcomes in the italian public sector: testing the mediating effect of person-organization fit. **Journal of Applied Quantitative Methods**, v. 11, n. 2, p. 2-6, 2016.

_____; SEPE, E. Structural equation modelling: a silver bullet for evaluating public service motivation. **Quality & Quantity**, 11 oct. 2016.

PANDEY, S. K. et al. Public service motivation research program: key challenges and future prospects. In: RAADSCHELDERS, J.; STILLMAN, R. (Eds.). **Foundations of public administration**. Irvine: Melvin and Leigh, 2017. p. 314-332.

_____; STAZYK, E. C. antecedents and correlates of public service motivation. In: PERRY J. L.; HONDEGHEM, A. (Eds.). **Motivation in public management: the call of public service**. New York: Oxford University Press, 2008. p. 101-117.

PERRY, J. L. Antecedents of public service motivation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 7, n. 2, p. 181-197, 1997.

_____. 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.

_____. 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.

_____; HONDEGHEM, A. **Motivation in public management: the call of public service**. Nova York: Oxford University, 2008.

_____; HONDEGHEM, A.; WISE, L. Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future. **Public Administration Review**, v. 70, n. 5, p. 681-690, 2010.

_____; PORTER, L. W. factors affecting the context for motivation in the public sector. **Academy of Management Review**, p. 89-98, Jan. 1982.

_____; RAINEY, H. G. The public–private distinction in organizational theory: a critique and research strategy. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 2, p. 182-201, 1988.

_____; VANDENABEELE W. Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions. **Public Administration Review**, v. 75, n. 5, p. 692-699, 2015.

_____; _____. Behavioral dynamics: institutions, identities, and self-regulation. In: PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. **Motivation in public management: the call of public service**. Nova York: Oxford University, 2008.

_____; WILSE, L.R. The motivational bases of public service. **Public Administration Review**, v. 50, n. 3, p. 367-373, 1990.

PFEFFER, J. Human resources from an organizational behavior perspective: Some paradoxes explained. **Journal of Economic Perspectives**, v. 21, n. 4, p. 115-134, 2007.

_____. Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. **Academy of Management Executive**, v. 19, n. 4, p. 95-106, 2005.

PODSAKOFF, P. M. et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.

_____; ORGAN, D. W. Self-reports in organizational research: problems and prospects. **Journal of Management**, v. 12, n. 4, p. 531-544, 1986.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. **Psychological Bulletin**, v. 80, n. 2, p. 151-176, 1973.

RAINEY, H. G. **Understanding and managing public organizations**. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

_____; BOZEMAN, B. Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 10, n. 2, p. 447-470, 2000.

_____; STEINBAUER, P. Galloping elephants: developing elements of a theory of effective government organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 9, n. 2, p. 1-32, 1999.

RAMMINGER, T.; NARDI, H. C. Saúde do trabalhador: um (não) olhar sobre o servidor público. **Revista do Serviço Público**, v. 58, n. 2, p. 213-226, 2014.

RITZ, A. Attraction to public policy-making: a qualitative inquiry into improvements in PSM measurement. **Public Administration**, v. 89, n. 3, p. 1128-1147, 2011.

_____; BREWER, G. A.; NEUMANN, O. Public service motivation: a systematic literature review and outlook. **Public Administration Review**, v. 76, n. 3, p. 414-426, 2016.

RIZWAN, M.; SAJID, H. H. U.; KAMRAN, M.; MOHSIN, M.; ALI, N.; SAJID, H. M. Determinants of Turnover Intentions in Government and Private Employees: An Empirical Study from Pakistan. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 1 , n. especial, p. 44-51, 2013.

ROBBINS, S.; JUDGE, T. **Organizational behavior**. 15th ed. Boston: Pearson, 2013.

SALEEM, T.; GUL, S. Drivers of turnover intention in public sector organizations: pay satisfaction, organizational commitment and employment opportunities. **Middle-East Journal of Scientific Research**, v. 17, n. 6, p. 697-704, 2013.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi -sample study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, n. 3, p. 293-315, 2004.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SHARMA, S.; DURAND, R. D.; GUR-ARIE, O. Identification and analysis of moderator variables. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 291-300, 1981.

SHIM, D.; PARK, C. H. H.; EOM, T. H. Street-level bureaucrats' turnover intention: does public service motivation matter?. **International Review of Administrative Sciences**, 3 se.t. 2015.

SPECTOR, P. E. Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. **Human Relations**, v. 39, n. 1, p. 1005-1016, 1986.

STAZYK, E. C.; DAVIS, R. S. Taking the 'high road': does public service motivation alter ethical decision making processes?. **Public Administration**, v. 93, n. 3, p. 627-645, 2015.

STEIJN, B. Person-environment fit and public service motivation. **International Public Management Journal**, v. 11, n. 4, p. 13-27, 2008.

SVARA, J. **The ethics primer**: for public administrators in government and nonprofit organizations. Boston: Jones and Bartlett Publishers, 2007.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 5. ed. Boston: Pearson, 2001.

TAYLOR, J. The impact of public service motives on work outcomes in Australia: a comparative multi-dimensional analysis. **Public Administration**, v. 85, p. 931-959, 2007.

THE AMERICAN INSTITUTE OF STRESS. 2013. Disponível em: <<https://www.stress.org/>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

TING, Y. Determinants of job satisfaction of federal government employees. **Public Personnel Management**, v. 26, n. 3, p. 313-334, 1997.

VAN DER COLFF, J. J.; ROTHMANN, S. Occupational stress, sense of coherence, coping, burnout and work engagement of registered nurses in South Africa. **Journal of Industrial Psychology**; v. 35, n. 1, p. 22-30, 2009.

VAN LOON, N. M.; VANDENABEELE, W. V.; LEISINK, P. L. M. On the bright and dark side of public service motivation: investigating the relationship between PSM and employee wellbeing from an institutional perspective. **Public Money and Management**, v. 35, n. 5, p. 349-356, 2015.

VAN RYZIN, G. G. Pieces of a puzzle: linking government performance, citizen satisfaction, and trust. **Public Performance & Management Review**, v. 30, n. 4, p. 521-535, 2007.

VAN WART, M. Public-sector leadership theory: an assessment. **Public Administration Review**, v. 63, n. 2, p. 214-228, 2003.

VANDENABEELE, W. Development of a public service motivation measurement scale: corroborating and extending Perry's measurement instrument. **International Public Management Journal**, v. 11, p. 143-167, 2008.

_____. The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM performance relationship. **International Review of Administrative Sciences**, v. 75, n. 1, p. 11-34, 2009.

_____. Towards a theory of public service motivation: an institutional approach. **Public Management Review**, v. 9, n. 2, p. 545-556, 2007.

_____; BREWER, G. A.; RITZ, A. Past, present, and future of public service

motivation research. **Public Administration**, v. 92, n. 4, p. 779-789, 2014.

_____; STEVEN, V. W. International differences in public service motivation: comparing regions across the world. In: PERRY, J. L.; HONDEGHEM, Annie (Eds.). **Motivation in public management**. Oxford: Oxford University Press, 2008. p. 223-244.

VASCONCELOS, F. Relevância e rigor na academia. Editorial. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 1, p. 5, 2009.

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 Universidade de São Paulo RAUSP**, v. 44, n. 1, p. 17-33, 2009.

WILSON T. D.; LISLE, D. J.; KRAFT, D.; WETZEL, C. G. Preferences as expectation-driven inferences: Effects of affective expectations on affective experience. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 56, n. 4, p. 519-530, 1989.

WISE, L. R. Bureaucratic posture: on the need for a composite theory of bureaucratic behavior. **Public Administration Review**, v. 64, n. 6, p. 669-680, 2004.

WITTMER, D. Serving the people or serving for pay: reward preferences among government, hybrid sector, and business managers. **Public Productivity**, 1991.

WRIGHT, B. E. Work motivation in the public sector: an application of goal and social cognitive theories. **Academy of Management Proceedings**, p. D1-D6, 2001.

_____; DAVIS, B. S. Job satisfaction in the public sector: the role of the work environment. **American Review of Public Administration**, v. 33, n. 1, p. 70-90, 2003.

_____; HASSAN, S.; PARK, J. S. 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.

_____; 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.

_____; PANDEY, S. K. Public service motivation and the assumption of person or ganization. **Fit. Administration & Society**, v. 40, n. 5, p. 502-521, 2008.

ZAPF, D. Emotion work and psychological well being: a review of the literature and some conceptual considerations. **Human Resource Management Review**, v. 12, n. 2, p. 237-268, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Perfil demográfico dos respondentes

APÊNDICE A - Perfil demográfico dos respondentes

Categoria	1° Pré-Teste		2° Pré-Teste		3° Pré-Teste		4° Pré-Teste		5° Pré-Teste	
	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde
Respondentes (756)	181		140		147		160		128	
Esfera	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde
Federal	57,5	104	60	84	9,5	14	9,4	15	54,7	70
Estadual	15,5	28	7,1	10	26,5	39	10,6	17	17,2	22
Municipal	27,1	49	32,9	46	63,9	94	80	128	28,1	36
Sexo	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde
Masculino	47,5	86	33,6	47	24,5	36	22,5	36	32	41
Feminino	52,5	95	66,4	93	75,5	111	77,5	124	68	87
Idade	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde
18-24	1,7	3	0,7	1	0,7	1	3,1	5	4,7	6
25-34	31,5	57	28,6	40	23,1	34	26,9	43	35,2	45
35-44	40,9	74	36,4	51	36,7	54	35,6	57	26,6	34
45-59	23,2	42	30,0	42	36,1	53	31,9	51	30,5	39
60 ou mais	2,8	5	4,3	6	3,4	5	2,5	4	3,1	4
Escolaridade	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde
Ensino Fundamental	0,6	1	-	-	-	-	,6	1	,8	1
Ensino Médio	11	20	7,1	10	16,3	24	18,8	30	12,5	16
Ensino Superior (Graduação)	28,2	51	37,1	52	33,3	49	40	64	19,5	25
Pós-Graduação Lato Sensu	38,7	70	37,1	52	41,5	61	33,1	53	35,2	45
Pós-Graduação Stricto Sensu (Mestrado)	18,8	34	12,1	17	6,8	10	6,9	11	27,3	35
Pós-Graduação Stricto Sensu (Doutorado)	2,2	4	6,4	9	2,0	3	0,6	1	3,9	5
Pós-Doutorado	0,6	1	-	-	-	-	-	-	0,8	1
Tempo de trabalho no setor público	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%	Qtde
Até dois anos	3,9	7	3,6	5	2,7	4	7,5	12	9,4	12
De dois a quatro anos	12,7	23	10,7	15	6,1	9	14,4	23	13,3	17
De quatro a seis anos	14,4	26	15	21	12,2	18	14,4	23	17,2	22
De seis a 10 anos	31,5	57	22,9	32	27,2	40	22,5	36	23,4	30
De 10 a 15 anos	17,1	31	16,4	23	19	28	20	32	9,4	12
De 15 a 20 anos	7,2	13	7,9	11	13,6	20	6,3	10	8,6	11
Acima de 20 anos	13,3	24	23,6	33	19	28	15	24	18,8	24

APÊNDICE B - Representação por estados federativos dos respondentes

APÊNDICE B - Representação por estados federativos dos respondentes

Respondentes (756)	1° Pré-Teste		2° Pré-Teste		3° Pré-Teste		4° Pré-Teste		5° Pré-Teste	
	%	Qtde								
Acre	-	-	-	-	-	-	-	-	,8	1
Alagoas	-	-	-	-	-	-	-	-	1,6	2
Amapá	0,6	1	-	-	-	-	-	-		
Amazonas	-	-	-	-	-	-	-	-		
Bahia	1,7	3	4,3	6	1,4	2	1,3	2	2,3	3
Ceará	1,1	2	1,4	2	0,7	1	-	-	1,6	2
Distrito Federal	14,4	26	2,9	4	23,8	35	2,5	4	2,3	3
Espírito Santo	1,1	2	2,1	3	0,7	1	-	-	0,8	1
Goiás	0,6	1	-	-	1,4	2	-	-	3,1	4
Maranhão	0,6	1	-	-	-	-	-	-		
Mato Grosso	0,6	1	0,7	1	-	-	-	-	3,1	4
Mato Grosso do Sul	-	-	0,7	1	-	-	-	-	0,8	1
Minas Gerais	14,4	26	2,9	4	6,1	9	5	8	10,9	14
Pará	0,6	1	0,7	1	1,4	2	0,6	1	0,8	1
Paraíba	4,4	8	3,6	5	-	-	-	-	2,3	3
Paraná	2,8	5	4,3	6	7,5	11	18,1	29	8,6	11
Pernambuco	2,2	4	2,1	3	0,7	1	-	-	1,6	2
Piauí	-	-	-	-	-	-	-	-	0,8	1
Rio de Janeiro	9,9	18	16,4	23	19,7	29	4,4	7	10,9	14
Rio Grande do Norte	1,7	3	1,4	2	0,7	1	-	-	8,6	11
Rio Grande do Sul	5,5	10	5,0	7	1,4	2	1,9	3		
Rondônia	-	-	-	2	-	-	-	-		
Roraima	0,6	1	0,7	1	-	-	-	-		
Santa Catarina	2,2	4	6,4	9	2,7	4	10	16	4,7	6
São Paulo	34,3	62	41,4	58	32	47	56,3	90	33,6	43
Sergipe	0,6	1	0,7	1	-	-	-	-	0,8	1
Tocantins	0,6	1	0,7	1	-	-	-	-		

APÊNDICE C - Componentes descritivos do questionário

APÊNDICE C - Componentes descritivos do questionário

Este questionário utilizado no *Survey* comporá a etapa quantitativa desta tese com o objetivo de medir a motivação para o serviço público, satisfação, intenção de saída e estresse dos servidores públicos federais, estaduais e municipais. É uma adaptação do construto de *Public Service Motivation* de Perry (1996).

Questão	Alternativas
0. Apresentação e Concordância	<p>Olá! Tudo bem? Eu me chamo Luis Fernando Salles. Sou aluno do Programa de Pós-graduação em Administração do Centro Universitário da FEI-SP e estou desenvolvendo a presente pesquisa sobre a motivação dos servidores públicos federais, estaduais e municipais. Para mim, é uma satisfação poder contar com sua atenção e apoio pois sua contribuição é de grande valia para que possamos compreender a motivação para o serviço público.</p> <p>O tempo estimado para responder o questionário é de aproximadamente 5 minutos.</p> <p>Sua participação é voluntária e sua identidade permanecerá anônima. Os dados serão analisados apenas de forma agregada. Ao prosseguir, você confirma que leu as condições acima e concorda em participar da pesquisa.</p> <p>Qualquer dúvida relativa a esta pesquisa você pode entrar em contato comigo pelo e-mail: luissalles@hotmail.com.</p> <p>Obrigado!</p>
1. Qual seu sexo?	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
2. Qual sua idade?	<input type="checkbox"/> 18-24 <input type="checkbox"/> 25-34 <input type="checkbox"/> 35-44 <input type="checkbox"/> 45-59 <input type="checkbox"/> 60 ou mais
3. Qual é o seu nível de escolaridade?	<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Superior (Graduação) <input type="checkbox"/> Pós-Graduação <i>Latu Sensu</i> <input type="checkbox"/> Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Mestrado) <input type="checkbox"/> Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> (Doutorado) <input type="checkbox"/> Pós-Doutorado
4. Em que esfera você trabalha?	<input type="checkbox"/> Federal <input type="checkbox"/> Estadual <input type="checkbox"/> Municipal

continua

Questão	Alternativas
5. Em que estado você trabalha?	<input type="checkbox"/> Acre AC <input type="checkbox"/> Alagoas AL <input type="checkbox"/> Amapá AP <input type="checkbox"/> Amazonas AM <input type="checkbox"/> Bahia BA <input type="checkbox"/> Ceará CE <input type="checkbox"/> Distrito Federal DF <input type="checkbox"/> Espírito Santo ES <input type="checkbox"/> Goiás GO <input type="checkbox"/> Maranhão MA <input type="checkbox"/> Mato Grosso MT <input type="checkbox"/> Mato Grosso do Sul MS <input type="checkbox"/> Minas Gerais MG <input type="checkbox"/> Pará PA <input type="checkbox"/> Paraíba PB <input type="checkbox"/> Paraná PR <input type="checkbox"/> Pernambuco PE <input type="checkbox"/> Piauí PI <input type="checkbox"/> Rio de Janeiro RJ <input type="checkbox"/> Rio Grande do Norte RN <input type="checkbox"/> Rio Grande do Sul RS <input type="checkbox"/> Rondônia RO <input type="checkbox"/> Roraima RR <input type="checkbox"/> Santa Catarina SC <input type="checkbox"/> São Paulo SP <input type="checkbox"/> Sergipe SE <input type="checkbox"/> Tocantins TO
6. Há quanto tempo você trabalha no setor público?	<input type="checkbox"/> Até dois anos <input type="checkbox"/> De dois a quatro anos <input type="checkbox"/> De quatro a seis anos <input type="checkbox"/> De seis a dez anos <input type="checkbox"/> De dez a quinze anos <input type="checkbox"/> De quinze a vinte anos <input type="checkbox"/> Acima de vinte anos
7. Quais motivos te levaram a buscar trabalho no setor público?	<input type="checkbox"/> Trabalhar pela sociedade <input type="checkbox"/> Salário <input type="checkbox"/> Estabilidade <input type="checkbox"/> Maior qualidade de Vida <input type="checkbox"/> Realização pessoal <input type="checkbox"/> Aposentadoria Integral <input type="checkbox"/> Plano de Carreira <input type="checkbox"/> Horário Flexível <input type="checkbox"/> Outro (s). Qual (is)?
Condicional de 7 - Se a opção Outro(s) for selecionada	Por favor escreva qual (is) motivo (s) te levou (levaram) a buscar o trabalho no setor público?
8. Indique os principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho:	<input type="checkbox"/> Falta de reconhecimento <input type="checkbox"/> Falta de Segurança <input type="checkbox"/> Impossibilidade de crescimento profissional <input type="checkbox"/> Falta de autonomia <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho ruim <input type="checkbox"/> O trabalho que realizo <input type="checkbox"/> Relacionamento com a chefia <input type="checkbox"/> Falta de treinamento <input type="checkbox"/> Sobrecarga de trabalho <input type="checkbox"/> Instalações inadequadas <input type="checkbox"/> Salário <input type="checkbox"/> Outro (s). Qual (is)?
Condicional de 8 - Se a opção Outro(s) for selecionada	Por favor escreva qual (is) outro (s) fator (es) que geram mais insatisfação no seu trabalho:
Gostaria de receber uma cópia dos resultados desta pesquisa sobre a motivação dos servidores públicos da Administração Pública Brasileira? Por favor, deixe seu e-mail abaixo:	

APÊNDICE D - Questionário primeiro e segundo pré-testes

APÊNDICE D - Questionário primeiro e segundo pré-testes

Nº de Ordem	Dimensão	Sentença	Código de Variável
1	Atração para a formulação de políticas públicas	Eu admiro as pessoas que iniciam ou estão envolvidos nas atividades que ajudam minha comunidade	AFPP1
2		É importante contribuir com atividades que diminuem os problemas sociais	AFPP2
3		Um serviço público significativo é muito importante para mim	AFPP3
4		É importante para eu contribuir para o bem comum	AFPP4
5	Comprometimento com o interesse público	Igualdade de oportunidade aos cidadãos é importante	COM1
6		É importante que os cidadãos possam contar com serviços públicos contínuos	COM2
7		O desenvolvimento de políticas publicas deve levar em conta os interesses das futuras gerações	COM3
8		Servidores públicos devem agir com ética	COM4
9	Solidariedade	Eu fico solidário com pessoas em apuros	SOL1
10		Eu tenho empatia com pessoas em dificuldade	SOL2
11		Eu fico muito triste quando vejo pessoas sendo tratadas injustamente	SOL3
12		Considero o bem-estar das pessoas muito importante	SOL4
13	Altruísmo	Eu estou disposto a realizar enormes sacrifícios pelo bem da sociedade	ALT1
14		Para mim, o dever vem antes de questões pessoais	ALT2
15		Eu correria risco de perdas ou danos pessoais para ajudar alguém	ALT3
16		Eu concordaria com um bom plano para fazer a diferença na vida dos mais pobres, mesmo que isto me afete financeiramente	ALT4
17	Estresse	Quando acordo de manhã e percebo que tenho mais um dia de trabalho, eu me sinto cansado	EST1
18		Eu me sinto vazio ao final de um dia de trabalho	EST2
19		Eu sinto exaustão mental devido ao meu trabalho	EST3
20		Eu acho que coloco muito esforço no meu trabalho	EST4
21	Intenção de Saída	Se eu pudesse, trabalharia em outro setor dentro deste órgão em que estou	INT1
22		Eu frequentemente penso em sair do meu emprego	INT2
23		Eu continuo prestando concurso público para nova oportunidade dentro do setor público	INT3
24		Assim que eu passar em outro concurso público eu largo este	INT4
25		Eu pretendo sair do setor público e ir trabalhar no setor privado	INT5
26	Satisfação	No geral, estou satisfeito com meu trabalho	SAT1
27		No geral, eu não gosto do meu trabalho	SAT2_R
28		No geral, eu gosto de trabalhar aqui	SAT3

APÊNDICE E - Questionário terceiro pré-teste

APÊNDICE E - Questionário terceiro pré-teste

Nº de Ordem	Dimensão	Sentença	Código de Variável
1	Atração para a formulação de políticas públicas	Eu me interesso em ajudar na melhoria dos serviços públicos	AFPP1
2		Eu tenho respeito por servidores públicos que transformam uma boa ideia em lei	AFPP2
3		Eu fico satisfeito quando vejo as pessoas se beneficiando com os programas de políticas públicas nos quais estou envolvido	AFPP3
4		Quando se trata de um servidor público, comportamento ético é tão importante quanto ser competente	AFPP4
5		Eu gosto de discutir temas relativos a programas e políticas públicas	AFPP5
6		Eu acredito que as atividades do setor público contribuem para o nosso bem-estar.	AFPP6
7		Eu admiro as pessoas que iniciam ou estão envolvidas nas atividades que ajudam minha comunidade	AFPP7
8		Eu me realizo quando contribuo para programas e políticas públicas	AFPP8
9		É importante contribuir com atividades que diminuam os problemas sociais	AFPP9
10		A palavra política tem conotação extremamente negativa	AFPP10
11		A troca de favores inerente ao desenvolvimento de políticas públicas não me atrai	AFPP11
12		Eu não me interesso por política	AFPP12
13	Comprometimento com o interesse público	Realizar um serviço público relevante é muito importante para mim	COM1
14		A boa prestação de serviço público é muito importante para mim	COM2
15		Realizar um serviço público de qualidade é meu dever como cidadão	COM3
16		Eu prefiro que os agentes públicos façam o que é melhor para a sociedade, mesmo que seja contra os meus interesses pessoais	COM4
17		Servir ao interesse público é mais importante do que ajudar um único indivíduo	COM5
18		É difícil eu me interessar genuinamente pelo que acontece na sociedade	COM6
19		Eu não viso qualquer benefício pessoal quando contribuo com minha comunidade	COM7
20		As obrigações dos servidores públicos com a população devem vir antes da lealdade ao chefe	COM8
21		As pessoas podem conversar sobre o interesse público, porém elas estão realmente preocupadas com seus próprios interesses	COM9
22		Igualdade de oportunidade aos cidadãos é importante	COM10
23		É importante que os cidadãos possam confiar que os serviços públicos não sofrerão descontinuidade	COM11
24		É fundamental que os serviços públicos atentem às necessidades dos cidadãos	COM12
25		Decisões relativas aos serviços públicos devem ser democráticas, independente do tempo e esforço necessário para isso	COM13
26		Todos têm direito a um bom serviço público, mesmo que custe muito dinheiro	COM14
27		O desenvolvimento de políticas públicas deve levar em conta os interesses das futuras gerações	COM15
28		Servidores públicos devem agir com ética	COM16
29		Eu acredito que os servidores públicos têm que estar conscientes da legitimidade de suas atividades	COM17
30		Eu pessoalmente me identifico pela proteção dos direitos e liberdade individual.	COM18

continua

conclusão

Nº de Ordem	Dimensão	Sentença	Código de Variável
31	Solidariedade	É difícil para mim conter meus sentimentos quando vejo alguém na miséria	SOL1
32		Eu sou solidário com as condições dos menos privilegiados	SOL2
33		Eu tenho empatia com pessoas em dificuldade	SOL3
34		Eu não tenho compaixão por pessoas em necessidades que não querem dar o primeiro passo para se ajudar	SOL4
35		Eu fico muito triste quando vejo pessoas sendo tratadas de forma injusta	SOL5
36		Pensar no bem-estar do próximo é muito importante	SOL6
37		A maioria dos programas sociais é vital demais para abrimos mão deles	SOL7
38		Os acontecimentos do dia a dia com frequência me lembram de como somos dependentes uns dos outros	SOL8
39		Há poucos programas públicos que eu apoio por completo	SOL9
40		Eu raramente me preocupo com o bem-estar das pessoas que eu não conheço	SOL10
41	Altruísmo	Fazer a diferença na sociedade é mais importante para mim do que minhas conquistas pessoais	ALT1
42		Eu estou disposto a realizar enormes sacrifícios pelo bem da sociedade	ALT2
43		Para mim, o dever vem antes de questões pessoais	ALT3
44		Eu correria risco de perdas ou danos pessoais para ajudar a sociedade	ALT4
45		Eu acho que as pessoas deveriam contribuir mais do que receber da sociedade	ALT5
46		Prestar serviços à sociedade me deixa feliz, mesmo que eu não receba para isso	ALT6
47		Eu concordaria com um bom plano para melhorar a vida dos pobres, mesmo que isso me custasse dinheiro	ALT7
48		Eu acho muito mais importante obter sucesso financeiro do que realizar boas ações	ALT8
49		Eu sou uma daquelas raras pessoas que arriscariam perdas pessoais a fim de ajudar alguém	ALT9
50		Muito do que eu faço é por uma causa maior do que eu mesmo	ALT10
51	Estresse	Quando acordo de manhã e percebo que tenho mais um dia de trabalho, eu me sinto cansado	EST1
18		Eu me sinto vazio ao final de um dia de trabalho	EST2
19		Eu sinto exaustão mental devido ao meu trabalho	EST3
20		O meu trabalho exige um esforço excessivo de mim	EST4
21	Intenção de Saída	Se eu pudesse, trabalharia em outro setor dentro deste órgão em que estou	INT1
22		Eu frequentemente penso em sair do meu emprego	INT2
23		Eu continuo prestando concurso público para nova oportunidade dentro do setor público	INT3
24		Assim que eu passar em outro concurso público eu largo este	INT4
25		Eu pretendo sair do setor público e ir trabalhar no setor privado	INT5
26	Satisfação	No geral, estou satisfeito com meu trabalho	SAT1
27		No geral, eu não gosto do meu trabalho	SAT2_R
28		No geral, eu gosto de trabalhar aqui	SAT3

APÊNDICE F - Questionário quarto pré-teste

APÊNDICE F - Questionário quarto pré-teste

Nº de Ordem	Dimensão	Sentença	Código de Variável
1	Atração para a formulação de políticas públicas	O Serviço Público é sujo	AFPP1
2		O "toma lá dá cá" do serviço público me agrada	AFPP2
3		Eu desprezo o servidor público	AFPP3
4		Eu admiro programas e ações que eliminam problemas sociais	AFPP4
5		A articulação e mediação de interesses na implementação de políticas públicas me atrai	AFPP5
6		Eu me interesso por iniciativas do poder público que atendam as necessidades da população	AFPP6
7	Comprometimento com o interesse público	Prestar um bom serviço para a sociedade é importante para mim	COM1
8		Prefiro que os servidores públicos façam o que é melhor para a sociedade mesmo que seja contra meus interesses pessoais	COM2
9		Eu me interesso pelo o que acontece na sociedade	COM3
10		Ser servidor público é uma forma de contribuir para o bem-estar da sociedade	COM4
11		O servidor público deve estar comprometido em ajudar a sociedade	COM5
12		Como servidor público me mantenho informado sobre o que acontece na sociedade para poder melhor servi-la	COM6
13	Solidariedade	Eu sempre procuro ajudar as pessoas que estão em situação menos privilegiada	SOL1
14		Eu sempre me comovo com as pessoas que estão sofrendo	SOL2
15		Eu sempre me solidarizo com as pessoas que estão passando por dificuldades	SOL3
16		Eu fico triste quando vejo outras pessoas sendo tratadas injustamente	SOL4
17		Eu sempre me preocupo com o bem-estar dos outros	SOL5
18		Eu apoio efetivamente programas sociais que beneficiam os menos privilegiados	SOL6
19		Os acontecimentos do dia a dia sempre me fazem lembrar de como é importante que ajudemos uns aos outros	SOL7
20		Eu me preocupo com o bem-estar mesmo de pessoas que não conheço pessoalmente	SOL8
21	Altruísmo	Fazer a diferença na vida dos outros é mais importante para mim do que meu sucesso pessoal	ALT1
22		Eu estou preparado a me sacrificar pelo bem dos outros	ALT2
23		O bem-estar dos outros vem antes do meu próprio bem-estar	ALT3
24		Eu estou disposto a devolver para os outros mais do que recebo deles	ALT4
25		Me sinto bem em ajudar os outros mesmo que eu não esteja sendo pago por isso	ALT5
26		Fazer boas ações aos outros é mais importante do que ser rico	ALT6
27		Eu estou disposto a correr riscos para poder ajudar os outros	ALT7
28		Muitas vezes deixo de pensar em mim para poder ajudar os outros	ALT8

continua

conclusão

Nº de Ordem	Dimensão	Sentença	Código de Variável
29	Estresse	Quando acordo de manhã e percebo que tenho mais um dia de trabalho, eu me sinto cansado	EST1
30		Eu me sinto vazio ao final de um dia de trabalho	EST2
31		Eu sinto exaustão mental devido ao meu trabalho	EST3
32		O meu trabalho exige um esforço excessivo de mim.	EST4
33	Intenção de Saída	Se eu pudesse, trabalharia em outro setor dentro deste órgão em que estou	INT1
34		Eu frequentemente penso em sair do meu emprego	INT2
35		Eu continuo prestando concurso público para nova oportunidade dentro do setor público	INT3
36		Assim que eu passar em outro concurso público eu largo este	INT4
37		Eu pretendo sair do setor público e ir trabalhar no setor privado	INT5
38	Satisfação	No geral, estou satisfeito com meu trabalho	SAT1
39		No geral, eu não gosto do meu trabalho	SAT2
40		No geral, eu gosto de trabalhar aqui	SAT3
41	Ética	Meu chefe mantém suas ações consistentes com os valores por ele(a) declarados publicamente	ETC1
42		Meu chefe demonstra uma forte preocupação com valores éticos e morais	ETC2
43		Meu chefe dá exemplo de comportamento ético em suas decisões e ações	ETC3
44		Meu chefe é honesto e confiável	ETC4
45		Meu chefe apoia práticas éticas no trabalho	ETC5
46		Meu chefe exige que façamos o que é justo e ético mesmo não sendo fácil	ETC6
47		Meu chefe é contra o uso de práticas que não são éticas para o aumento do desempenho	ETC7
48		Meu chefe considera honestidade e integridade como valores pessoais importantes	ETC8
49		Meu chefe transmite padrões éticos claros aos seus subordinados	ETC9

APÊNDICE G - Questionário quinto pré-teste

APÊNDICE G - Questionário quinto pré-teste

Nº de Ordem	Dimensão	Sentença	Código de Variável
1	Atração para a formulação de políticas públicas	Eu admiro programas e ações que eliminam problemas sociais	AFPP1
2		Eu me interesso por iniciativas do poder público que atendam as necessidades da população	AFPP2
3		Eu me sinto atraído em trabalhar no desenvolvimento de políticas públicas	AFPP3
4		Eu me sinto atraído em trabalhar para o desenvolvimento do bem comum	AFPP4
5		Eu me sinto atraído em trabalhar para o bem da sociedade	AFPP5
6		Eu admiro as pessoas que dedicam sua vida ao desenvolvimento de políticas públicas	AFPP6
7		Eu admiro as pessoas que dedicam sua vida a servir a sociedade	AFPP7
8		Eu admiro as pessoas que têm como meta pessoal ajudar a construir uma sociedade mais justa	AFPP8
9		Eu desejaria participar da articulação e mediação dos diversos interesses envolvidos no desenvolvimento de políticas públicas	AFPP9
10		Trabalhar no desenvolvimento de políticas públicas me tornaria uma pessoa melhor	AFPP10
11		Trabalhar no desenvolvimento de políticas públicas me tornaria uma pessoa feliz	AFPP11
12		Trabalhar para a melhoria das condições sociais me tornaria uma pessoa feliz	AFPP12
13	Comprometimento com interesse público	Prestar um bom serviço para a sociedade é importante para mim	COM1
14		Prefiro que os servidores públicos façam o que é melhor para a sociedade mesmo que seja contra meus interesses pessoais	COM2
15		Eu me interesso pelo o que acontece na sociedade	COM3
16		Ser servidor público é uma forma de contribuir para o bem-estar da sociedade	COM4
17		O servidor público deve estar comprometido em ajudar a sociedade	COM5
18		Como servidor público me mantenho informado sobre o que acontece na sociedade para poder melhor servi-la	COM6
19		Tomo minhas decisões pensando no bem comum	COM7
20		Minhas ações melhoram a sociedade	COM8
21		Sou uma pessoa que faz a diferença para a sociedade	COM9
22		Eu tenho um legado importante para deixar para a sociedade	COM10
23		Eu presto um serviço relevante para a diminuição das desigualdades sociais	COM11
24		Eu faço o que é melhor para a sociedade mesmo que seja contra meus interesses pessoais	COM12
25		Eu contribuo para o bem-estar da sociedade	COM13
26		Procuro manter-me informado sobre o que acontece na sociedade para servi-la melhor	COM14
27		Meu trabalho é voltado para o bem comum	COM15

continua

conclusão

Nº de Ordem	Dimensão	Sentença	Código de Variável
28	Solidariedade	Eu sempre procuro ajudar as pessoas que estão em situação menos privilegiada	SOL1
29		Eu sempre me comovo com as pessoas que estão sofrendo	SOL2
30		Eu sempre me solidarizo com as pessoas que estão passando por dificuldades	SOL3
31		Eu fico triste quando vejo outras pessoas sendo tratadas injustamente	SOL4
32		Eu sempre me preocupo com o bem-estar dos outros	SOL5
33		Eu apoio efetivamente programas sociais que beneficiam os menos privilegiados	SOL6
34		Os acontecimentos do dia a dia sempre me fazem lembrar de como é importante que ajudemos uns aos outros	SOL7
35		Eu me preocupo com o bem-estar mesmo de pessoas que não conheço pessoalmente	SOL8
36	Altruísmo	Fazer a diferença na vida dos outros é mais importante para mim do que meu sucesso pessoal	ALT1
37		Eu estou preparado a me sacrificar pelo bem dos outros	ALT2
38		O bem-estar dos outros vem antes do meu próprio bem-estar	ALT3
39		Eu estou disposto a devolver para os outros mais do que recebo deles	ALT4
40		Me sinto bem em ajudar os outros mesmo que eu não esteja sendo pago por isso	ALT5
41		Fazer boas ações aos outros é mais importante do que ser rico	ALT6
42		Eu estou disposto a correr riscos para poder ajudar os outros	ALT7
43		Muitas vezes deixo de pensar em mim para poder ajudar os outros	ALT8
44	Estresse	Quando acordo de manhã e percebo que tenho mais um dia de trabalho, eu me sinto cansado	EST1
45		Eu me sinto vazio ao final de um dia de trabalho	EST2
46		Eu sinto exaustão mental devido ao meu trabalho	EST3
47		O meu trabalho exige um esforço excessivo de mim.	EST4
48	Intenção de Saída	Se eu pudesse, trabalharia em outro setor dentro deste órgão em que estou	INT1
49		Eu frequentemente penso em sair do meu emprego	INT2
50		Eu continuo prestando concurso público para nova oportunidade dentro do setor público	INT3
51		Assim que eu passar em outro concurso público eu largo este	INT4
52		Eu pretendo sair do setor público e ir trabalhar no setor privado	INT5
53	Satisfação	No geral, estou satisfeito com meu trabalho	SAT1
54		No geral, eu não gosto do meu trabalho	SAT2_R
55		No geral, eu gosto de trabalhar aqui	SAT3
56	Ética	Meu chefe mantém suas ações consistentes com os valores por ele(a) declarados publicamente	ETC1
57		Meu chefe demonstra uma forte preocupação com valores éticos e morais	ETC2
58		Meu chefe dá exemplo de comportamento ético em suas decisões e ações	ETC3
59		Meu chefe é honesto e confiável	ETC4
60		Meu chefe apoia práticas éticas no trabalho	ETC5
61		Meu chefe exige que façamos o que é justo e ético mesmo não sendo fácil	ETC6
62		Meu chefe é contra o uso de práticas que não são éticas para o aumento do desempenho	ETC7
63		Meu chefe considera honestidade e integridade como valores pessoais importantes	ETC8
64		Meu chefe transmite padrões éticos claros aos seus subordinados	ETC9

APÊNDICE H - Questionário pela análise fatorial exploratória (ciclo de pré-testes)

APÊNDICE H - Questionário pela análise fatorial exploratória (ciclo de pré-testes)

Nº de Ordem	Dimensão	Sentença	Código de Variável
1	Atração para a Formulação de Políticas Públicas	Eu me interesso por iniciativas do poder público que atendam as necessidades da população	AFPP2
2		Eu me sinto atraído em trabalhar no desenvolvimento de políticas públicas	AFPP3
3		Eu admiro as pessoas que dedicam sua vida ao desenvolvimento de políticas públicas	AFPP6
4		Eu desejaria participar da articulação e mediação dos diversos interesses envolvidos no desenvolvimento de políticas públicas	AFPP9
5		Trabalhar no desenvolvimento de políticas públicas me tornaria uma pessoa melhor	AFPP10
6		Trabalhar no desenvolvimento de políticas públicas me tornaria uma pessoa feliz	AFPP11
7	Comprometimento com o interesse público	Minhas ações melhoram a sociedade	COM8
8		Sou uma pessoa que faz a diferença para a sociedade	COM9
9		Eu tenho um legado importante para deixar para a sociedade	COM10
10		Eu presto um serviço relevante para a diminuição das desigualdades sociais	COM11
11		Eu contribuo para o bem-estar da sociedade	COM13
12		Meu trabalho é voltado para o bem comum	COM15
13	Solidariedade	Eu sempre procuro ajudar as pessoas que estão em situação menos privilegiada	SOL1
14		Eu sempre me comovo com as pessoas que estão sofrendo	SOL2
15		Eu sempre me solidarizo com as pessoas que estão passando por dificuldades	SOL3
16		Eu sempre me preocupo com o bem-estar dos outros	SOL5
17		Os acontecimentos do dia a dia sempre me fazem lembrar de como é importante que ajudemos uns aos outros	SOL7
18		Eu me preocupo com o bem-estar mesmo de pessoas que não conheço pessoalmente	SOL8
19	Altruísmo	Fazer a diferença na vida dos outros é mais importante para mim do que meu sucesso pessoal	ALT1
20		Eu estou preparado a me sacrificar pelo bem dos outros	ALT2
21		O bem-estar dos outros vem antes do meu próprio bem-estar	ALT3
22		Eu estou disposto a devolver para os outros mais do que recebo deles	ALT4
23		Eu estou disposto a correr riscos para poder ajudar os outros	ALT7
24		Muitas vezes deixo de pensar em mim para poder ajudar os outros	ALT8
25	Estresse	Quando acordo de manhã e percebo que tenho mais um dia de trabalho, eu me sinto cansado	EST1
26		Eu me sinto vazio ao final de um dia de trabalho	EST2
27		Eu sinto exaustão mental devido ao meu trabalho	EST3
28		O meu trabalho exige um esforço excessivo de mim.	EST4
29	Intenção de Saída	Se eu pudesse, trabalharia em outro setor dentro deste órgão em que estou	INT1
30		Eu frequentemente penso em sair do meu emprego	INT2
31		Eu continuo prestando concurso público para nova oportunidade dentro do setor público	INT3
32		Assim que eu passar em outro concurso público eu largo este	INT4

continua

conclusão

Nº de Ordem	Dimensão	Sentença	Código de Variável
33	Satisfação	No geral, estou satisfeito com meu trabalho	SAT1
34		No geral, eu não gosto do meu trabalho	SAT2_R
35		No geral, eu gosto de trabalhar aqui	SAT3
36	Ética	Meu chefe mantém suas ações consistentes com os valores por ele(a) declarados publicamente	ETC1
37		Meu chefe demonstra uma forte preocupação com valores éticos e morais	ETC2
38		Meu chefe dá exemplo de comportamento ético em suas decisões e ações	ETC3
39		Meu chefe é honesto e confiável	ETC4
40		Meu chefe apóia práticas éticas no trabalho	ETC5
41		Meu chefe exige que façamos o que é justo e ético mesmo não sendo fácil	ETC6
42		Meu chefe é contra o uso de práticas que não são éticas para o aumento do desempenho	ETC7
43		Meu chefe considera honestidade e integridade como valores pessoais importantes	ETC8
44		Meu chefe transmite padrões éticos claros aos seus subordinados	ETC9

APÊNDICE I - Fatores que levam a buscar trabalho no setor público

APÊNDICE I - Fatores que levam a buscar trabalho no setor público

		Estabilidade	Realização Pessoal	Salário	Trabalhar pela sociedade	Maior qualidade de vida	Plano de carreira	Horário flexível	Aposentadoria Integral
Federal	N	227	122	142	129	134	76	63	64
	% / 291	78,0%	41,9%	48,8%	44,3%	46,0%	26,1%	21,6%	22,0%
Estadual	N	91	55	47	48	39	22	19	16
	% / 121	75,2%	45,5%	38,8%	39,7%	32,2%	18,2%	15,7%	13,2%
Municipal	N	242	117	92	98	75	61	54	49
	% / 292	82,9%	40,1%	31,5%	33,6%	25,7%	20,9%	18,5%	16,8%
Total	N	560	294	281	275	248	159	136	129
	% / 704	79,5%	41,8%	39,9%	39,1%	35,2%	22,6%	19,3%	18,3%

APÊNDICE J - Fatores que geram mais insatisfação no trabalho

APÊNDICE J - Fatores que geram mais insatisfação no trabalho

		Falta de reconhecimento	Instalações inadequadas	Sobrecarga de trabalho	Salário	Impossibilidade de crescimento profissional	Ambiente de trabalho ruim	Falta de treinamento	Falta de autonomia	Falta de segurança	Relacionamento com a chefia	O trabalho que realizo
Federal	N	163	121	108	66	88	100	83	76	33	58	15
	% / 291	56,0%	41,6%	37,1%	22,7%	30,2%	34,4%	28,5%	26,1%	11,3%	19,9%	5,2%
Estadual	N	59	40	47	68	53	39	22	32	22	17	9
	% / 121	48,8%	33,1%	38,8%	56,2%	43,8%	32,2%	18,2%	26,4%	18,2%	14,0%	7,4%
Municipal	N	181	136	127	143	132	85	80	61	76	52	26
	% / 292	62,0%	46,6%	43,5%	49,0%	45,2%	29,1%	27,4%	20,9%	26,0%	17,8%	8,9%
Total	N	403	297	282	277	273	224	185	169	131	127	50
	% / 704	57,2%	42,2%	40,1%	39,3%	38,8%	31,8%	26,3%	24,0%	18,6%	18,0%	7,1%

APÊNDICE K - Questionário pela análise confirmatória (instrumento de pesquisa validado)

APÊNDICE K - Questionário pela análise confirmatória (instrumento de pesquisa validado)

Nº de Ordem	Dimensão	Sentença	Código de Variável
1	Atração para a Formulação de Políticas Públicas	Eu me interesso por iniciativas do poder público que atendam as necessidades da população	AFPP2
2		Eu me sinto atraído em trabalhar no desenvolvimento de políticas públicas	AFPP3
3		Eu admiro as pessoas que dedicam sua vida ao desenvolvimento de políticas públicas	AFPP6
4		Eu desejaria participar da articulação e mediação dos diversos interesses envolvidos no desenvolvimento de políticas públicas	AFPP9
5		Trabalhar no desenvolvimento de políticas públicas me tornaria uma pessoa melhor	AFPP10
6		Trabalhar no desenvolvimento de políticas públicas me tornaria uma pessoa feliz	AFPP11
7	Comprometimento com o interesse público	Minhas ações melhoram a sociedade	COM8
8		Sou uma pessoa que faz a diferença para a sociedade	COM9
9		Eu contribuo para o bem-estar da sociedade	COM13
10	Solidariedade	Eu sempre procuro ajudar as pessoas que estão em situação menos privilegiada	SOL1
11		Eu sempre me comovo com as pessoas que estão sofrendo	SOL2
12		Eu sempre me solidarizo com as pessoas que estão passando por dificuldades	SOL3
13		Eu sempre me preocupo com o bem-estar dos outros	SOL5
14		Eu me preocupo com o bem-estar mesmo de pessoas que não conheço pessoalmente	SOL8
15	Altruísmo	Eu estou preparado a me sacrificar pelo bem dos outros	ALT2
16		O bem-estar dos outros vem antes do meu próprio bem-estar	ALT3
17		Muitas vezes deixo de pensar em mim para poder ajudar os outros	ALT8
18	Estresse	Quando acordo de manhã e percebo que tenho mais um dia de trabalho, eu me sinto cansado	EST1
19		Eu me sinto vazio ao final de um dia de trabalho	EST2
20		Eu sinto exaustão mental devido ao meu trabalho	EST3
21	Intenção de Saída	Eu frequentemente penso em sair do meu emprego	INT2
22		Eu continuo prestando concurso público para nova oportunidade dentro do setor público	INT3
23		Assim que eu passar em outro concurso público eu largo este	INT4
24	Satisfação	No geral, estou satisfeito com meu trabalho	SAT1
25		No geral, eu não gosto do meu trabalho	SAT2_R
26		No geral, eu gosto de trabalhar aqui	SAT3
27	Ética	Meu chefe mantém suas ações consistentes com os valores por ele(a) declarados publicamente	ETC1
28		Meu chefe demonstra uma forte preocupação com valores éticos e morais	ETC2
29		Meu chefe dá exemplo de comportamento ético em suas decisões e ações	ETC3
30		Meu chefe é honesto e confiável	ETC4
31		Meu chefe apóia práticas éticas no trabalho	ETC5
32		Meu chefe exige que façamos o que é justo e ético mesmo não sendo fácil	ETC6
33		Meu chefe é contra o uso de práticas que não são éticas para o aumento do desempenho	ETC7
34		Meu chefe considera honestidade e integridade como valores pessoais importantes	ETC8
35		Meu chefe transmite padrões éticos claros aos seus subordinados	ETC9

ANEXO

ANEXO A - Comunicado ACS de 30/05/2017

ANEXO A - Comunicado ACS de 30/05/2017

 <p>MINISTÉRIO DO TRABALHO FUNDACENTRO FUNDAÇÃO JOSÉ ROBERTO FERREIRO DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</p>	 <p>50 ANOS</p>	Ministério do Trabalho	Comunicado ACS
<p>O servidor e Analista em C&T da Fundacentro (CTN), Luis Fernando Salles, convida os servidores e comissionados a participar de pesquisa de tese de doutorado sobre a motivação dos servidores públicos federais, estaduais e municipais.</p>			
<p>Luis trabalha na Contabilidade da instituição e é aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário FEI-SP.</p>			
<p>Ao acessar o link, o entrevistado responderá um questionário de aproximadamente 5 minutos, contendo dados descritivos que incluem sexo, idade, nível de escolaridade, esfera de governo, estado, tempo de trabalho, grau de concordância e motivações que levaram o servidor a buscar o serviço público.</p>			
<p>A participação é voluntária e a identidade permanecerá anônima. Os dados serão analisados apenas de forma agregada.</p>			
<p>O questionário estará disponível para acesso de 30/5 a 15/6/2017.</p>			
<p>Qualquer dúvida referente a pesquisa, entrar em contato com o autor pelo e-mail: luisalles@hotmail.com</p>			