



A influência positiva da Motivação de Serviço Público na satisfação no trabalho: Pesquisa na Universidade Federal de Minas Gerais

Autoria

kelle dos santos carvalho - kellecarvalho@gmail.com

Prog de Mestr e Dout em Admin da FACE/FUMEC - Universidade FUMEC

Jefferson Lopes La Falce - jefferson.falce@fumec.br

Prog de Mestr e Dout em Admin da FACE/FUMEC - Universidade FUMEC

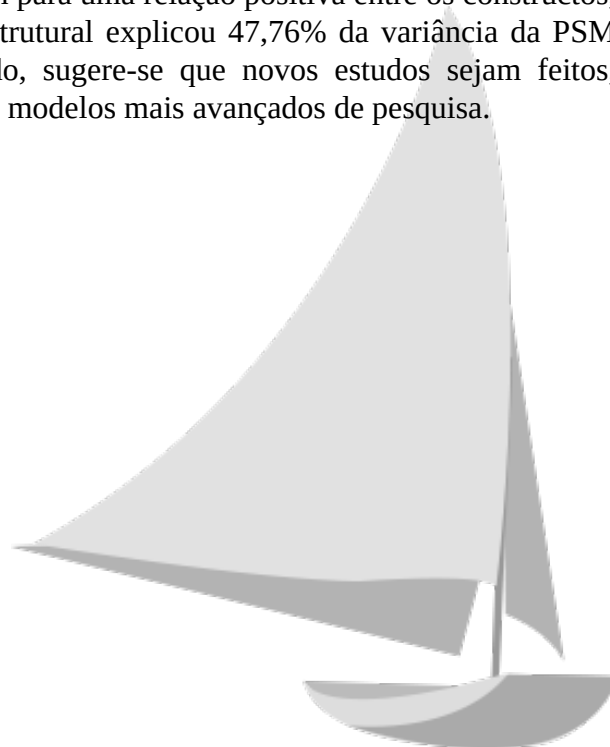
Lucas Coimbra de Araújo - lucas.araujo.18@hotmail.com

Agradecimentos

Universidade Federal de Minas Gerais

Resumo

Este estudo, que tem como objetivo analisar a influência da Motivação de Serviço Público (PSM) na satisfação no trabalho sob a perspectiva dos servidores públicos da Universidade Federal de Minas Gerais, e é uma pesquisa de natureza quantitativa, tem por preceito avaliar como é que se dá a relação entre a satisfação no trabalho (SIQUEIRA, 2008) e a Motivação de Serviço Público (PERRY e WISE, 1990). Utilizando o recurso de modelagem de equações estruturais, seus resultados apontam para uma relação positiva entre os constructos, que vale ressaltar que o teste do modelo estrutural explicou 47,76% da variância da PSM sobre a satisfação no trabalho. Deste modo, sugere-se que novos estudos sejam feitos, acrescentando outros construtos, desenvolvendo modelos mais avançados de pesquisa.





A influência positiva da Motivação de Serviço Público na satisfação no trabalho: Pesquisa na Universidade Federal de Minas Gerais

Resumo: Este estudo, que tem como objetivo analisar a influência da Motivação de Serviço Público (PSM) na satisfação no trabalho sob a perspectiva dos servidores públicos da Universidade Federal de Minas Gerais, e é uma pesquisa de natureza quantitativa, tem por preceito avaliar como é que se dá a relação entre a satisfação no trabalho (SIQUEIRA, 2008) e a Motivação de Serviço Público (PERRY e WISE, 1990). Utilizando o recurso de modelagem de equações estruturais, seus resultados apontam para uma relação positiva entre os constructos, que vale ressaltar que o teste do modelo estrutural explicou 47,76% da variância da PSM sobre a satisfação no trabalho. Deste modo, sugere-se que novos estudos sejam feitos, acrescentando outros construtos, desenvolvendo modelos mais avançados de pesquisa.

Palavras-chave: PSM; Motivação; Satisfação; UFMG; Administração Pública.

1 Introdução

Considerando-se que o contexto deste estudo envolve a motivação para o serviço público, vale primeiramente entender o conceito da palavra, que em suma é uma derivação do latim de “movimento”, *movere* (Latham, 2006), que Vroom (1997) utiliza para se referir aos processos de escolha das pessoas entre formas alternativas de atividade. Falando diretamente do serviço público, Perry e Vandenabeele (2008) apontam que existem várias definições de motivação para o serviço público, mas o foco comum são os motivos e as ações voltados para fazer o bem aos outros e poder influenciar o bem-estar da sociedade. Spector (2010), por sua vez, aponta que a satisfação como o resultado do equilíbrio entre o indivíduo e o trabalho, sob as perspectivas conjuntas entre ambiente, personalidade e interação, e a satisfação para o trabalho como uma variável central que demonstra o quanto as pessoas gostam ou não de seu trabalho.

O objeto de estudo desta pesquisa são os servidores da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Os servidores em atividade nas instituições federais superiores de ensino são a classe numericamente mais representativa do serviço público federal (15,28%). Assim, a escolha da categoria para a pesquisa vem ao encontro da representatividade numérica do grupo. A UFMG possui um total de 7.460 servidores efetivos, divididos em 3.183 docentes e 4.432 técnicos administrativos (TAEs). Ela é classificada como uma instituição governamental cuja principal função é o ensino. Nos últimos dois anos a UFMG foi considerada a melhor universidade do Brasil (UFMG, 2018), entretanto nesse artigo ela somente será analisada enquanto empregadora, ou seja, a gestão, as relações formais de poder e as políticas de RH. O tema deste estudo compõe-se então de dois construtos: a Motivação de Serviço Público (PSM) e a satisfação no trabalho. A justificativa para tal escolha baseia-se em duas óticas: acadêmica e a organizacional.

Para a perspectiva acadêmica, espera-se que o estudo contribua para suprir o lócus sobre a temática da no Brasil, uma vez que, os acadêmicos têm se concentrado nos países desenvolvidos, e as diferenças sociais e culturais precisam ser avaliadas sobre quão generalizável pode ser a construção da PSM (LIU, TANG e ZHU, 2008). Espera-se contribuir também com a teoria de Gestão de Recursos Humanos, no avanço das pesquisas sobre PSM, ampliando o modelo teórico original da PSM (PERRY, 1996), ao conjugá-lo com o modelo multidimensional de satisfação no trabalho de Siqueira (2008). Sob a ótica organizacional, tem-se a expectativa de que os resultados deste estudo possam auxiliar numa melhoria das funções gerenciais e administrativas da instituição, pois, conforme Perry (2016), a função



administrativa da administração pública está sofrendo percalços pela falta de pesquisas que enfoquem em soluções práticas.

Diante deste contexto, (acadêmico e organizacional) surge a pergunta norteadora deste estudo e que também será o seu principal objetivo: qual a influência da Motivação de Serviço Público na satisfação no trabalho sob a perspectiva dos servidores da Universidade Federal de Minas Gerais?

2 Referencial Teórico

2.1 O conceito e a escala da Motivação de Serviço Público (PSM)

O serviço público é frequentemente usado como sinônimo de serviço governamental que abrange todos aqueles que trabalham no setor público, mas o serviço público significa mais do que um local de emprego, é um conceito, uma atitude, um senso de dever e até mesmo um senso de moralidade pública, assim a PSM é definida como a predisposição individual em responder a motivações baseadas primordial ou exclusivamente às instituições públicas (PERRY e WISE, 1990).

A escala de PSM (PERRY, 1996) é uma escala multidimensional e foi a primeira dedicada exclusivamente ao estudo do serviço público. Tendo todas as suas 24 afirmações respondidas, utiliza-se a escala tipo *Likert*, para tratar das dimensões que foram definidas como: atração por formulação de políticas públicas; comprometimento com o interesse público; compaixão; e autossacrifício.

2.2 O conceito e a Escala de Satisfação no Trabalho de Siqueira (EST)

Vários conceitos e definições foram dados para a satisfação no trabalho. Para este trabalho, a definição adotada foi a de Siqueira (2008) que afirma que a satisfação no trabalho representa a totalização do quanto o indivíduo vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações (definição que deu a origem à Escala de Satisfação no Trabalho - EST).

2.3 Modelo teórico-empírico

Inicialmente, este estudo se propôs a analisar a relação das quatro dimensões da PSM (PERRY e WISE, 1990) e as cinco dimensões do modelo da satisfação de Siqueira (2008), por meio do modelo adotado internacionalmente para análise da relação entre PSM e satisfação no trabalho. Como vários estudos encontrados tratavam a satisfação no trabalho como um construto unidimensional ao relacioná-la com a PSM, dessa maneira, foi necessário recriar o modelo teórico-empírico de modo que fosse possível analisar a relação da PSM com a satisfação, levando-se em consideração que ambos os construtos são multidimensionais.

2.4 Referencial teórico para o modelo

Ao realizar um estudo com 3.506 funcionários públicos, Vandenabeele (2009) correlacionou PSM, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Após uma análise de regressão, o autor concluiu que a satisfação no trabalho está correlacionada com as dimensões da PSM, exceto o autossacrifício. Outro estudo seu (VANDENABEELE *et al.*, 2012) já trouxe que existe uma relação positiva com a satisfação no trabalho, exceto com a dimensão da compaixão.

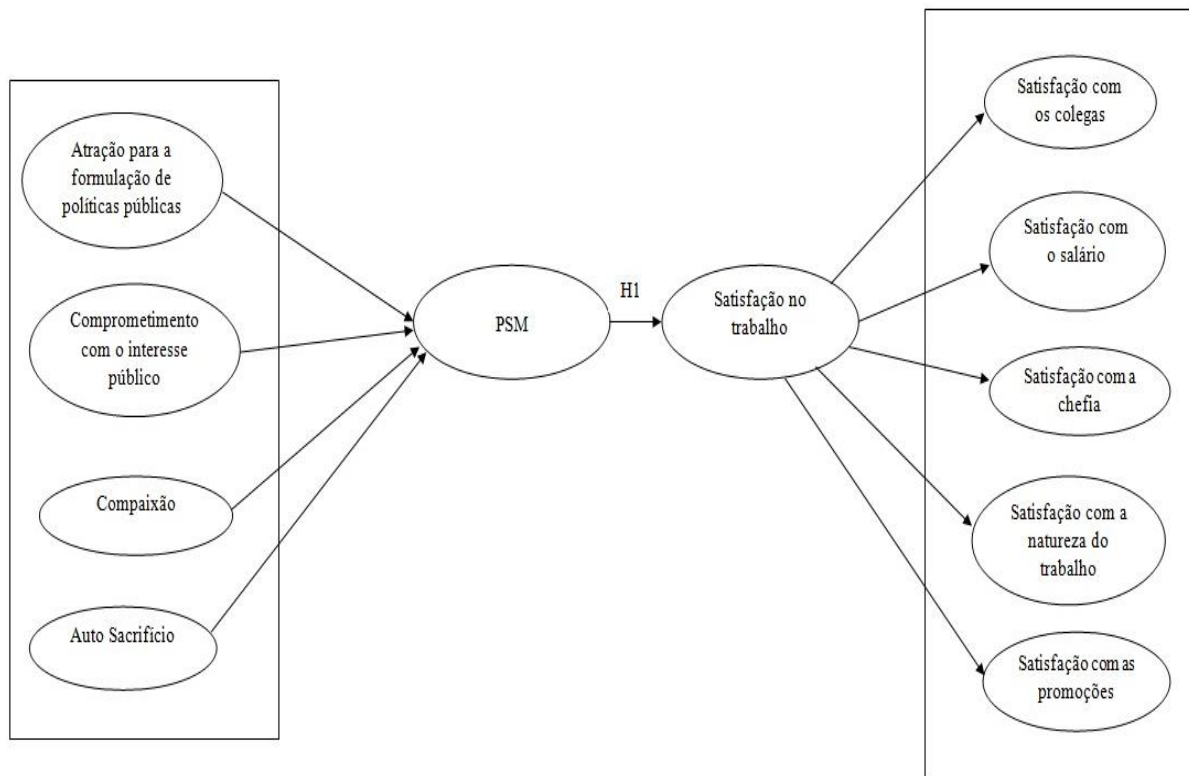


Kaipeng, Jun e Xuefei (2014) e Zhu, Wu e Yan (2014) efetuaram uma investigação empírica de funcionários públicos e os resultados apontam que a PSM é forte preditor da satisfação no trabalho. Em 2015, Homberg, McCarthy e Tabvuma apresentaram uma meta-análise agregando esses efeitos da PSM na satisfação no trabalho. Os achados apoiaram a relação positiva entre os construtos e os autores ressaltam que os gestores visam aumentar a satisfação no trabalho.

A fim de estudar a validade da relação PSM - satisfação no trabalho tornou-se necessária a proposição da seguinte hipótese:

H1: A PSM possui relação positiva com a satisfação no trabalho.

Figura 1- Modelo e relação de hipóteses



3 Metodologia

Este trabalho é caracterizado como uma pesquisa descritiva, de campo, bibliográfica, documental e quantitativa. A população deste estudo foi composta por servidores ativos (professores e técnicos administrativos) da UFMG e é constituída por todos os servidores que eram ativos na instituição na distribuição dos questionários (3.074 docentes e 4.386 técnicos administrativos).

Para a coleta de dados foram enviados, por e-mail, questionários *on-line*, estruturados e de autopreenchimento, dividido em três partes: Escala da Motivação de Serviço Público (Perry, 1996), com 24 questões, Escala de Satisfação do Trabalho (Siqueira, 2008), contendo 25 questões; e questionário sócio demográfico, com sete questões. Foram enviados 7.460 questionários por e-mail, utilizando-se o Google Docs como ferramenta, e, obteve-se 655 questionários respondidos.

Os dados obtidos com a aplicação dos questionários foram tabulados e analisados por meio de estatística bivariada e multivariada. Para as análises foram utilizados os softwares



AMOS 5.0, SPSS 15, SMARTPLS e LVPLS. A estatística bivariada inclui métodos de análise de duas variáveis, podendo ser ou não estabelecida uma relação de causa/efeito entre elas (REIS, 2001).

A análise por meio de modelagem de equações estruturais (análise multivariada) permite analisar simultaneamente múltiplas variáveis, separar relações para cada conjunto de variáveis dependentes e distinguir quais variáveis independentes prevê cada variável dependente, avaliando a contribuição de cada item de cada uma das escalas (Hair *et al.*, 2005).

4 Análise dos dados e resultados

4.1 Análise sócio demográfica

Nesta etapa, está descrita a amostra conforme as variáveis de perfil coletadas no estudo. Foram recebidos 655 questionários das quais cujas respostas cabe destacar alguns dados:

- 60% dos respondentes eram do sexo feminino, 39%, do sexo masculino e 1% optou por não se categorizar nas opções convencionais de sexo (masculino ou feminino);
- 35,5% dos respondentes estão na faixa etária entre 31 e 40 anos e 26,6% entre 41 e 50 anos, sendo, portanto, as duas maiores concentrações de respondentes;
- A minoria dos respondentes possui o Ensino Médio ou menos (6%), 1 respondente possui Ensino Fundamental. O restante possui Ensino Superior (11%), Especialização (30%), Mestrado (17%), Doutorado (21%), ou Pós-Doutorado (15%);
- Quanto aos cargos ocupados, 39% dos entrevistados são docentes, 4% são técnicos administrativos de nível fundamental, 34% são técnicos administrativos de nível médio e 23% são técnicos administrativos de nível superior.
- 81% dos participantes da pesquisa não possuem função gratificada;
- A maioria dos entrevistados exerce sua função no Campus Pampulha (77%); e
- Cerca de 26% dos entrevistados é servidor na UFMG há até três anos, enquanto menos de 4% trabalha na instituição há mais de 31 anos.

Objetivando ampliar as análises e prover informações sobre as variáveis e características gerais da amostra em estudo, a análise bivariada será utilizada no próximo tópico.

4.2 Análise bivariada

Nesse tópico calcularam-se as médias das variáveis empregando a abordagem de média ponderada pelas cargas fatoriais dos indicadores, conforme estimação do PLS e sugestões da literatura (KLINE, 2005). Neste caso os indicadores com maior peso em seus respectivos construtos têm maior importância na composição do escore estimado do construto latente. Para realizar a comparação de médias, aplicou-se a análise de variância dos construtos, como segue.

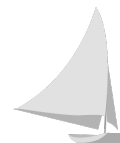


Figura 2 - Médias dos construtos por gênero

Construtos	Sig	Feminino			Masculino		
		MED	MDN	DES	MED	MDN	DES
PSM	0,21	3,6	3,6	0,6	3,5	3,6	0,6
Atração	0,09	3,2	3,3	0,9	3,3	3,3	0,9
Autossacrifício	0,42	3,4	3,5	0,7	3,3	3,3	0,8
Comprometimento	0,33	3,8	3,9	0,7	3,7	3,8	0,7
Compaixão	0,00	3,9B	4,0	0,7	3,7	3,7	0,7
Satisfação no trabalho	0,40	4,3	4,4	1,0	4,3	4,3	1,1
Com os colegas	0,28	4,7	4,8	1,3	4,6	4,8	1,3
Com o salário	0,95	3,8	3,8	1,4	3,8	3,8	1,5
Com a chefia	0,63	4,6	4,8	1,5	4,6	4,8	1,5
Com a natureza do trabalho	0,60	4,7	5,0	1,2	4,7	4,8	1,2
Com as promoções	0,52	3,9	3,9	1,3	3,8	3,8	1,5

Identificou-se que existe uma diferença estatisticamente significativa somente para a dimensão da compaixão, entre os grupos feminino e masculino. Essa diferença foi encontrada nos estudos de Zhu, Wu e Yan (2014) e de Jensen, Andersen e Holten (2017). A compaixão, segundo Perry e Wise (1990), é a capacidade de se comover com o sofrimento dos mais necessitados, e, tradicionalmente, espera-se que os homens sejam competitivos e dominantes, e que as mulheres assumam papéis de apoio e de cuidados com o próximo.

Prosseguindo com a análise bivariada, passa-se para a análise por cargos.

Figura 3 - Médias dos construtos por cargo

Construto	Sig	Docente (A)			Técnico administrativo – nível fundamental (B)			Técnico administrativo – nível médio (C)			Técnico administrativo – nível superior (D)		
		MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES
PSM	0,00	3,7 BCD	3,7	0,6	3,4	3,3	0,8	3,5	3,5	0,6	3,5	3,5	0,6
Atração	0,03	3,4 C	3,3	0,9	3,1	3,0	1,2	3,1	3,0	0,9	3,2	3,3	0,9
Autossacrifício	0,00	3,6 BCD	3,6	0,7	3,1	3,0	0,8	3,2	3,2	0,7	3,2	3,3	0,8
Comprometimento	0,05	3,9 CD	4,0	0,7	3,6	3,6	0,9	3,7	3,8	0,7	3,7	3,8	0,6
Compaixão	0,00	4,0 BCD	4,1	0,7	3,6	3,6	0,9	3,7	3,8	0,7	3,7	3,7	0,7
Satisfação no trabalho	0,25	4,4	4,4	1,0	4,0	4,0	0,8	4,3	4,4	1,1	4,2	4,4	1,1
Com os colegas	0,00	4,4 CD	4,6	1,3	4,7	4,7	1,2	4,9	5,0	1,3	4,7	4,8	1,3
Com o salário	0,45	3,7	3,6	1,6	3,4	3,3	1,4	3,8	3,9	1,4	3,9	4,0	1,4
Com a chefia	0,27	4,6	4,8	1,4	4,3	4,6	1,5	4,7	5,0	1,5	4,4	4,8	1,7
Com a natureza do trabalho	0,00	5,0 BCD	5,1	1,1	4,4	4,3	1,0	4,5	4,8	1,3	4,5	4,8	1,2
Com as promoções	0,00	4,2 BCD	4,2	1,3	3,4	3,6	1,3	3,6	3,6	1,4	3,6	3,6	1,2

Os docentes apresentam médias estatisticamente significativas não somente na PSM, mas também em cada uma de suas dimensões em relação aos TAEs. Além disso, em nenhuma das dimensões, para os docentes, a média é considerada como pouco motivados pelo serviço público. De acordo com Taylor (2007), os servidores públicos que são professores mostram níveis mais altos de PSM em relação aos trabalhadores administrativos, demonstrando assim que entre TAEs e docentes existe uma diferença de satisfação e motivação para o trabalho.

No item cargos, identificaram-se diferenças significativas para os construtos *PSM*, *Atração*, *Autossacrifício*, *Comprometimento*, *Compaixão*, *Satisfação Com os colegas*, *Com a natureza do trabalho* e *Com as promoções*. Podem-se comparar os cargos, tomando-se como base *docente (A)* que apresentou diferenças significativas em relação às faixas dos níveis B, C



e D nos construtos *Motivação, Autossacrifício, Compaixão, Satisfação com a natureza do trabalho e com as promoções*. Dentro do quesito promoções, a seguir segue modelo aplicado para análise de cada uma das dimensões da PSM e da satisfação no trabalho em relação a tempo de serviço.

Figura 4 - Médias dos construtos por tempo de serviço na UFMG

Construto	Sig	Até 3 anos (A)			Entre 4 e 6 anos (B)			Entre 7 e 10 anos (C)			Entre 11 e 20 anos (D)			Entre 21 e 30 anos (E)			Entre 31 e 35 anos (F)			Acima de 36 anos (G)		
		MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES	MED	MDN	DES
PSM	0,00	3,6 BEG	3,6	0,5	3,3 CEF	3,4	0,7	3,6	3,7	0,7	3,5	3,6	0,7	3,7	3,8	0,6	3,7	3,7	0,4	3,8	4,0	0,6
Atração	0,01	3,2 BG	3,3	0,8	2,9 CE	3,0	0,9	3,3	3,3	1,0	3,2	3,0	1,1	3,3	3,3	1,0	3,1 G	3,0	0,9	3,7	3,7	0,8
Autossacrifício	0,00	3,3 EF	3,3	0,6	3,1 EF	3,2	0,8	3,3 E	3,4	0,8	3,3 E	3,4	0,8	3,6	3,6	0,7	3,7	3,7	0,5	3,7	3,8	0,7
Comprometimento	0,00	3,7 EFG	3,8	0,6	3,5 CEF	3,6	0,8	3,8 E	3,8	0,7	3,7	4,0	0,7	3,9	4,0	0,7	3,9	4,0	0,6	4,0	4,2	0,7
Compaixão	0,01	3,9 BE	3,8	0,6	3,6 CEF	3,6	0,8	3,9	4,0	0,7	3,8	3,9	0,7	4,0	4,1	0,7	4,0	4,1	0,5	3,9	4,2	0,7
Satisfação no trabalho	0,01	4,5 BC	4,5	0,9	4,0 E	4,2	1,2	4,2	4,2	1,1	4,3	4,3	1,0	4,5	4,5	1,0	4,2	4,3	1,0	4,7	4,7	0,8
Com os colegas	0,00	5,1 BCD	5,0	1,1	4,4	4,6	1,5	4,3 E	4,6	1,3	4,5	4,4	1,2	4,8	5,0	1,1	4,6	4,7	1,4	4,9	5,0	0,8
Com o salário	0,56	3,9	3,8	1,4	3,6	3,6	1,5	3,8	3,8	1,5	3,7	3,6	1,5	3,8	3,8	1,5	3,5	3,4	1,5	4,1	4,3	1,4
Com a chefia	0,01	4,8 B	5,0	1,5	4,2 E	4,4	1,7	4,5	4,6	1,5	4,5	4,8	1,3	4,7	4,9	1,5	4,5	4,8	1,9	5,4	5,5	1,1
Com a natureza do trabalho	0,00	4,8 BC	5,0	1,2	4,3 DEF	4,6	1,3	4,4 EF	4,4	1,3	4,8	4,9	1,1	4,9	5,0	1,2	5,1	5,3	1,1	5,3	5,2	0,8
Com as promoções	0,04	4,0 BF	4,0	1,1	3,5 CE	3,6	1,5	3,9	4,0	1,5	3,8	3,8	1,4	4,0 F	4,0	1,5	3,4	3,2	1,1	4,0	4,0	1,5

Cun (2012) aponta que o nível de PSM dos menos experientes costuma ser o mais alto devido à baixa maturidade e ao alto nível de entusiasmo característico. Pode-se comparar o tempo de serviço na UFMG, tomando-se como base o grupo *entre 4 e 6 anos (B)* que deu as notas mais baixas para *PSM, Atração, Autossacrifício, Comprometimento, Compaixão e Satisfação no trabalho*. Desse modo, sugere-se que se realizem estudos para que se verifique se há influência da idade, do tédio organizacional e do final do estágio probatório nessa relação.

Spector (1997) afirma que existe relação entre tempo de serviço e satisfação com a chefia, e isso ocorre porque os trabalhadores mais experientes possuem menos expectativas sobre o trabalho. Num viés oposto sobre o binômio tempo de serviço-satisfação, conforme Taylor (2007), a satisfação com a natureza do trabalho é inversa ao tempo de organização, sendo que a fonte de insatisfação dos trabalhadores repousa na existência de procedimentos burocráticos.

Note-se assim que, apesar do grupo *acima de 36 anos (G)* ter dado as notas mais altas para *Satisfação Com a chefia e Com a natureza do trabalho*, ele não apresentou diferenças significativas entre os demais grupos e, portanto, não se pode afirmar que suas notas foram estatisticamente maiores.

Por fim, é importante lembrar que foram analisados os resultados das médias dos construtos em cada uma das dimensões da PSM e da satisfação no trabalho, em relação a possuir cargo de chefia.



Figura 5 - Médias dos construtos se possui cargo de chefia

Construto	Sig	Não (A)			Sim (B)		
		MED	MDN	DES	MED	MDN	DES
PSM	0,05	3,5	3,6	0,6	3,7 A	3,7	0,6
Atração	0,12	3,2	3,3	1,0	3,4	3,3	0,8
Autossacrifício	0,53	3,3	3,4	0,8	3,4	3,5	0,8
Comprometimento	0,02	3,7	3,8	0,7	3,9 A	4,0	0,7
Compaixão	0,17	3,8	3,9	0,7	3,9	4,0	0,7
Satisfação no trabalho	0,01	4,3	4,3	1,1	4,6 A	4,6	0,9
Com os colegas	0,02	4,6	4,8	1,3	5,0 A	5,0	1,0
Com o salário	0,28	3,7	3,8	1,5	3,9	4,1	1,5
Com a chefia	0,00	4,5	4,8	1,6	5,1 A	5,2	1,2
Com a natureza do trabalho	0,38	4,7	4,8	1,2	4,8	5,0	1,1
Com as promoções	0,02	3,8	3,8	1,4	4,1 A	4,1	1,3

Para cargo de chefia, identificou-se que existe uma diferença significativa em PSM, comprometimento com o interesse público, satisfação no trabalho, com os colegas, com a chefia e com as promoções. A posição hierárquica correlaciona-se positivamente com a satisfação no trabalho e possui correlações positivas com os padrões de gestão (ZHU, WU e YAN, 2014).

4.3 Teste do modelo estrutural

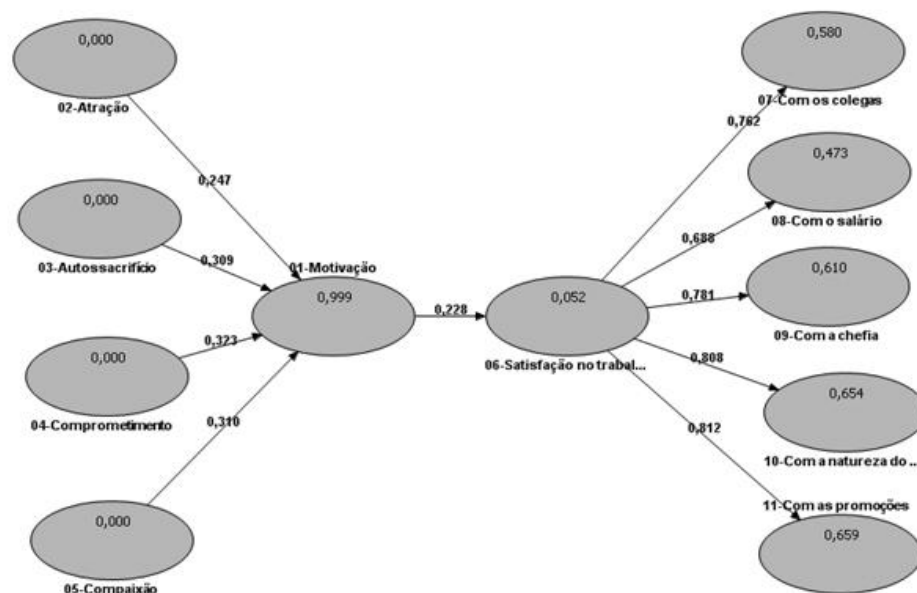
Figura 6 - Modelo estimado no PLS: pesos padronizados e R²

Tabela 1 - Resultado das hipóteses do modelo proposto

H	Relações	ORI	DESV	T	Resultado
	PSM → Satisfação no trabalho	0,23	0,05	4,36	Suportada

Nota. ORI é o peso padronizado obtido para amostra completa; DESV é o desvio padrão da estimativa; o erro é o esperado na estimativa; o valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão.

Como indicativos do poder preditivo geral do modelo, calculou-se a medida GoF, que indicou que 47,76% da variabilidade geral dos dados é explicada pelo modelo preditivo



proposto. Desse modo, a hipótese H1 (PSM $\rightarrow$ Satisfação no trabalho) foi suportada pelo modelo. Corroboram com a pesquisa os estudos de Kaipeng, Jun e Xuefei (2014), Zhu, Wu e Yan (2014), Homberg, McCarthy e Tabvuma (2015), Liu e Perry (2016), Breaugh, Ritz e Alfes (2017). Quanto às posições de Vandenberg (2009) e Vandenberg *et al.* (2012), estas não se confirmaram, já que, no modelo teórico adotado, todas as dimensões da PSM se relacionaram positivamente.

5 Conclusões, limitações e sugestões de futuros estudos

Este estudo teve como norte analisar a influência da Motivação de Serviço Público na satisfação no trabalho sob a perspectiva dos servidores da Universidade Federal de Minas Gerais. Como resultado, verificou-se que existe influência positiva da PSM sobre a satisfação no trabalho, conforme o modelo testado. Mostrando, assim, que quanto maior for o nível de PSM, mais satisfeitos os servidores estarão. Espera-se que o modelo possa ser replicado em toda a administração pública, especialmente em instituições de natureza análoga.

Uma contribuição acadêmica trazida foi empregar uma metodologia que correlaciona a medida de PSM com a escala EST. Ao criar e empregar um novo modelo teórico, os estudantes e pesquisadores da Administração Pública terão mais uma ferramenta que permite verificar como a PSM e a satisfação no trabalho, conjuntamente, afetam as atitudes de trabalho de cada indivíduo.

Conforme visto no modelo, a PSM influencia na satisfação no trabalho, e as análises demonstraram que os servidores da UFMG estão classificados no nível mediano de motivação. Como implicação prática não somente para a UFMG, mas também para a Administração Pública, é necessário que se busque entender o porquê de isso estar acontecendo, se há influência do ajuste pessoa-ambiente e como se poderá atuar para que a situação seja revertida. Se os níveis de motivação abaixarem, eles farão com que os níveis de satisfação também abaixem, podendo levar a diversas consequências negativas, tais como aumentar o número de remoções, presenteísmo e comprometer os processos da organização, e a produtividade dos servidores. No caso das remoções, além das consequências descritas acima, esse aumento poderá piorar os relacionamentos interpessoais, uma vez que os demais se sentirão sobrecarregados em ter de absorver toda a carga de trabalho devido às constantes mudanças nas equipes. Especificamente para os docentes, isso poderá ocasionar queda na qualidade e diminuição das atividades de ensino e pesquisa.

Pode-se considerar como limitação, a pesquisa ter efetuado apenas análises quantitativas, ser não probabilístico, ser transversal e não ter obtido uma amostra de respondentes proporcionais ao número de servidores em cada campus.

Para estudos futuros, sugere-se que sejam acrescentados outros construtos, tais como ajuste pessoa-ambiente e comportamento de cidadania organizacional num modelo avançado, afim de que se consiga explicar melhor a variância.

REFERÊNCIAS

CUN, X. Public Service Motivation and Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study Based on the Sample of Employees in Guangzhou Public Sectors. **Chinese Management Studies**, v. 6, nº 2, p. 330-340, 2012.

DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. Por um trabalho fator de equilíbrio. Tradução de Maria Irene S. Betiol. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, nº 3, p. 98-104, 1993.



FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

HAIR JR., J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOMBERG, F.; MCCARTHY, D.; TABVUMA, V. A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction. **Public Administration Review**, v. 75, nº 5, p. 641-779, 2015.

JENSEN, U. T.; ANDERSEN, L. B.; HOLTEN, Explaining a Dark Side: Public Service Motivation, Presenteeism, and Absenteeism. **Review of Public Personnel Administration**, p. 0734371X17744865, 2017.

KAIPENG, G.; JUN, M.; XUEFEI, D. Research on the Impact of Public Service Motivation on Job Satisfaction: Taking the Chinese Civil Servants for Example. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON PUBLIC MANAGEMENT, 2014.

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 2nd ed. New York: The Guilford Press, 2005.

LIU, B.; PERRY, J. L. The Psychological Mechanisms of Public Service Motivation: A Two-Wave Examination. **Review of Public Personnel Administration**, v. 36, nº 1, p. 4-30, 2016.

LIU, B.; TANG, N.; ZHU, X. Public Service Motivation and Job Satisfaction in China: An Investigation of Generalisability and Instrumentality. **International Journal of Manpower**, v. 29, nº 8, p. 684-699, 2008.

PERRY, J. L. Is Public Administration Vanishing? **Public Administration Review**. v. 76, p. 211-212, 2016.

PERRY, J. L. Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. **Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART**, v. 6, nº 1, p. 5-22, 1996.

PERRY, J. L.; VANDENABEELE, W. Behavioral Dynamics: Institutions, Identities, and Self-regulation. In: PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. (Ed.). **Motivation in Public Management: The Call of Public Service**. New York: Oxford University Press, p. 56-77, 2008.

PERRY, J. L.; WISE, L. R. The Motivational Bases of Public Service. **Public Administration Review**, v. 50, p. 363-373, 1990.

REIS, E. **Estatística multivariada aplicada**. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. Satisfação no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, p. 265-273, 2008.

SPECTOR, P. E. **Job Satisfaction: application, Assessment, Causes, and Consequences**. California: Sage Publications, Inc., 1997.



TAYLOR, J. The Impact of Public Service Motives on Work Outcomes in Australia: A Comparative Multi-Dimensional Analysis. **Public Administration**, v. 85, nº 4, p. 931-959, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Relatório de gestão 2018, exercício 2017**. 2018. Disponível em:

<<https://contas.tcu.gov.br/egestao/ObterDocumentoSisdoc?codPapelTramitavel=59710038>>. Acesso em: 11 set. 2018.

VANDENABEELE, W. 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, nº 1, p. 11-34, 2009.

VANDENABEELE, W. *et al.* Public Service Motivation and Job Satisfaction in Various European Countries: A Tale of Caution and Hope. In: TRIA, G.; VALOTTI, G. (Ed.). **Reforming the Public Sector: How to Achieve better Transparency, Service, and Leadership**. Washington D. C.: Brookings Institution Press, 2012. p. 68-95.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ZHU, C.; WU, C.; YAN, M. Evidence of Public Service Motivation and Job Satisfaction of Public Sector Employees in China. **Business and Public Administration Studies**, v. 8, nº 1, p. 34-47, 2014.