



VI Encontro Brasileiro de Administração Pública
6 e 7 de Junho de 2019
Salvador – Bahia, Brasil



G4 - Gestão de Organizações Públicas

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

Kelle dos Santos Carvalho, UFMG, Brasil.

Resumo: A influência da Motivação de Serviço Público (PSM) na satisfação no trabalho sob a perspectiva dos servidores públicos da Universidade Federal de Minas Gerais 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 a modelagem de equações estruturais para análise de dados, seus resultados apontam para uma relação positiva entre os constructos, entretanto, o teste do modelo estrutural explicou 47,76% da variância da PSM sobre a satisfação no trabalho. Deste modo, sugere-se que sejam acrescentados em novos estudos outros constructos, desenvolvendo um modelo mais avançado de pesquisa. Sob a ótica organizacional, tem-se a expectativa de que os resultados deste projeto possam auxiliar numa melhoria das funções gerenciais e administrativas não somente da instituição, mas da administração pública.

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

1 Introdução

Na realidade organizacional não se pode descartar a importância da motivação e da satisfação. A categoria “Satisfação e Motivação”, em pesquisas de clima organizacional de trabalho, por exemplo, costuma ser um dos seus principais focos (FISCHER, *et al.*, 2007). Neste sentido, assim como argumentam Dejours, Dessors e Desrioux (1993), as atividades profissionais acabam por ir muito além de simplesmente gerar renda, já que estas acabam por ser uma forma de inserção social em que os aspectos psíquicos e físicos estão intrínsecos.

Considerando que o contexto deste estudo envolve a motivação dentro do 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. Sua medida pode ser utilizada individualmente ou para análise de grupos. Todas as 24 afirmações são respondidas utilizando-se a escala tipo *Likert* de 5 pontos, nas quais 1 e 2 foram classificados como pouco motivados, 3 motivação mediana, e 4 e 5 muito motivados.

As dimensões foram definidas como: atração por formulação de políticas públicas: o motivo racional que leva o indivíduo a entrar para o serviço público é o desejo de participar da formulação de políticas públicas; comprometimento com o interesse público: o desejo de servir ao interesse público é essencialmente altruísta, mesmo quando o interesse público é concebido como a opinião de um indivíduo.; compaixão: é definida como patriotismo benevolente; atuar em favor dos menos favorecidos; autossacrifício: refere-se ao desejo de renunciar a recompensas tangíveis pelo prazer de servir ao outro (recompensas intangíveis).

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, e vai mais além, ao afirmar que a satisfação é multidimensional e pode ser dividida em colegas, salário, promoções, trabalho e chefia. Essa definição deu a origem a Escala de Satisfação no Trabalho (EST). A EST foi criada e validada no Brasil e possui pontuação de tipo *Likert* de sete pontos na qual 1 é totalmente insatisfeito e 7 totalmente satisfeito.

Após os conceitos e as escalas de medida terem sido descritas, serão apresentadas a hipótese e o modelo teórico-empírico para a verificação de como são efetuadas as relações entre os construtos.

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, e descritos nesse artigo, 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, e previamente já se sabia que existem relações positivas entre eles.

2.4 Referencial teórico para o modelo

Ao realizar um estudo com 3.506 funcionários públicos belgas, 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 (VANDENABEELE *et al.*, 2012) em que nem todas as dimensões da PSM estão positivamente associadas à satisfação no trabalho foi realizado tendo por amostra funcionários públicos de Bélgica, Itália, Áustria, Holanda e Suíça. Obteve-se que a PSM possui relação positiva com a satisfação no trabalho, exceto para a dimensão da compaixão.

Kjeldsen e Andersen (2010) e Kjeldsen e Hansen (2018) testaram se a relação entre a PSM e a satisfação no trabalho difere entre os setores público e privado. Os resultados mostraram que a PSM está positivamente associada à satisfação no trabalho, mas a associação é mais forte no setor público.

Kaipeng, Jun e Xuefei (2014) e Zhu, Wu e Yan (2014) efetuaram uma investigação empírica de funcionários públicos chineses. Os resultados apontam que a PSM é forte preditor da satisfação no trabalho. Dentre as dimensões da PSM, o comprometimento com o interesse público teve maior impacto na satisfação no trabalho. Para explorar o mecanismo psicológico da PSM, Liu e Perry (2016) examinaram os efeitos mediadores da identificação organizacional na relação entre PSM e atitudes de trabalho (incluindo a satisfação no trabalho). Os resultados mostraram que há relação entre PSM e satisfação no trabalho.

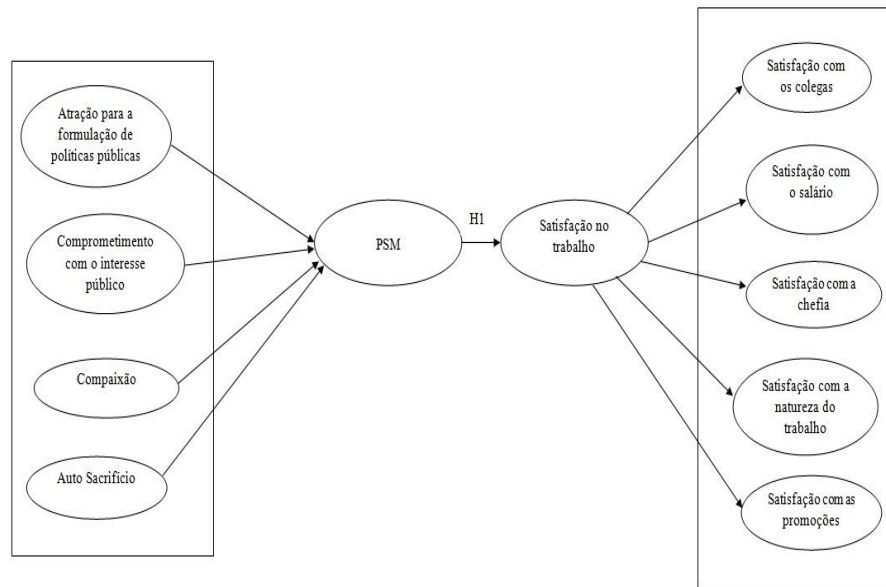
Em 2015, Homberg, McCarthy e Tabvuma apresentaram uma meta-análise agregando os efeitos da PSM na satisfação no trabalho. Os achados apoiaram a relação positiva entre os construtos. Do ponto de vista organizacional, os autores ressaltam que os gestores que visam aumentar a satisfação no trabalho devem colocar ênfase na resposta ao autossacrifício e no comprometimento do indivíduo com o interesse público. Em consonância com esses achados, Breugh, Ritz e Alfes (2017) realizaram uma pesquisa com funcionários de escritórios públicos na Suíça, com a finalidade de verificar se a PSM e a satisfação no trabalho possuem uma relação positiva. A relação mostrou-se positiva, entretanto, foi verificado que a satisfação no trabalho não se concentra exclusivamente em tarefas de trabalho, mas também, no impacto do trabalho na sociedade.

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

Após a definição da hipótese tornou-se necessário elaborar um modelo teórico empírico, a fim de testar a existência de relação entre a PSM e 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. O estudo e a pesquisa de campo são focados na UFMG, porém, espera-se que sua aplicação possa ser estendida a outras instituições de natureza semelhante.

A população deste estudo foi composta pelos servidores ativos (professores e técnicos administrativos) da UFMG. Dessa maneira, a amostra é constituída por todos os servidores que eram ativos na instituição na distribuição dos questionários no mês de novembro de 2017 (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

Neste capítulo serão apresentados os dados e resultados relativos à pesquisa realizada na Universidade Federal de Minas Gerais. As análises serão efetuadas de forma a dinamizar os resultados obtidos e somente quando houver significância estatística em cada categoria. Desse modo, nem todos os resultados terão suas análises demonstradas nesse artigo.

4.1 Análise sócio demográfica

Nesta etapa, está descrita a amostra conforme as variáveis de perfil coletadas no estudo. Logo após a Tabela 1, a análise sócio demográfica será apresentada.

Tabela 1 – Variáveis demográficas

	Variáveis	N	%
Sexo	Feminino	320	60%
	Masculino	208	39%
	Prefiro não dizer	5	1%
Faixa etária	Até 20 anos	1	0,2%
	De 21 a 30 anos	66	12,4%
	De 31 a 40 anos	189	35,5%
	De 41 a 50 anos	142	26,6%
	Acima de 51 anos	135	25,3%
Escolaridade	Ensino Fundamental	1	0 %
	Ensino Médio e/ou Técnico	29	5%
	Ensino Superior	59	11%
	Especialização	158	30%
	Mestrado	92	17%
	Doutorado	112	21%
	Pós-Doutorado	82	15%
Cargo	Docente	207	39%
	Técnico administrativo – nível fundamental	22	4%
	Técnico administrativo – nível médio	182	34%
	Técnico administrativo – nível superior	122	23%
Possuir função gratificada	Não	431	81%
	Sim	102	19%
Local de exercício	Campus Pampulha	412	77%
	Campus Saúde	45	8%
	Hospital das Clínicas	35	7%
	Campus Arquitetura	11	2%
	Campus Montes Claros	10	2%
	Outros	20	4%

Tempo de trabalho na UFMG	Até 3 anos	139	26%
	Entre 4 e 6 anos	93	17%
	Entre 7 e 10 anos	103	19%
	Entre 11 e 20 anos	64	12%
	Entre 21 e 30 anos	94	18%
	Entre 31 e 35 anos	22	4%
	Acima de 36 anos	18	3%

As variáveis demográficas foram apresentadas na Tabela 1, porém 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. A primeira análise de cálculo de médias e comparação de perfil realizada foi a comparação entre gêneros.

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 par ao trabalho. A teoria de Recursos Humanos para a Administração Pública poderá ter um ganho ao entender se a causa de isso acontecer é organizacional, pessoal ou um misto.

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*.

Destaca-se que a média em *Satisfação com a natureza do trabalho* de 5,0 superou todos os níveis técnicos B, C e D. Essa análise mostra que os relacionamentos colaterais entre os TAEs tendem a ser satisfatórios, mas que ainda há campo de trabalho para ampliar essa média, podendo ser por meio de atividades de convivência, cursos e palestras, especialmente entre aqueles para os quais há interdependência de tarefas.

Outra fonte de satisfação no trabalho apontada por Locke (1976) são as promoções e suas políticas. Tanto TAEs quanto docentes estão classificados como indiferentes. Como essa é uma dimensão cujas regras são definidas por leis federais, sugere-se um estudo em que diferentes tipos de organizações públicas federais sejam utilizados como amostra, de forma que, se esse for um resultado generalizado, poder-se-ia pressionar a União por mudanças nessas leis.

Sequencialmente, foi realizada a análise de cada uma das dimensões da PSM e da satisfação no trabalho em relação a tempo de serviço na UFMG.

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 característicos dos recém-chegados, tendendo a diminuir com o passar dos anos, devido ao tédio psicológico característico de procedimentos de repetição no setor público. 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*, apresentando diferenças significativas em relação aos demais grupos. 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, aceitando mais facilmente a autoridade de sua chefia e consequentemente estando mais satisfeitos com elas. 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 que os impediram de ajudar aos outros, distanciando-se do sentido de servir ao público.

Note-se que, apesar do grupo *Acima de 36 anos* (G) o grupo 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. Aconselha-se que se verifique se realmente a

burocracia é a causa dos níveis de não satisfação, e, em caso afirmativo, poder-se-ia investir em procedimentos que racionalizem o trabalho.

Por fim, 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. Nota-se que o grupo que possui *sim (B)* função gratificada deu notas mais altas para todos os construtos com diferenças significativas. A posição hierárquica correlaciona-se positivamente com a satisfação no trabalho a uma significância alta e possui correlações positivas com os padrões de gestão (ZHU, WU e YAN, 2014; SIMONE, *et al.*, 2016). As médias classificam ambos os grupos como indiferentes, podendo levar os servidores a não executarem bem suas tarefas ou deixar de executá-las. Os efeitos dessa constatação podem ser potencializados pelo fato de os servidores em análise possuírem cargos de chefia, o que tende a torná-los influenciadores de equipes.

4.3 Teste do modelo estrutural

Nesta seção se apresenta o teste do modelo estrutural, que foi feito pela aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais. Em termos da hipótese testada, apresentam-se em sequência os pesos, erro padrão, teste T, significância e resultado do teste de hipótese. O modelo estrutural testado pode ser visto a seguir.

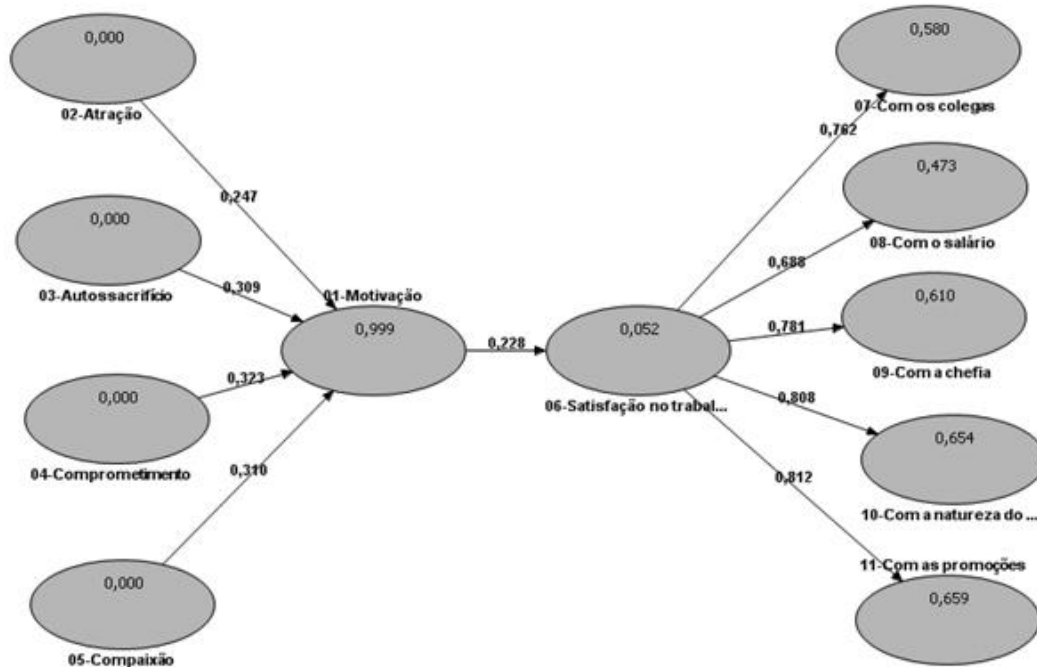
Figura 6 - Modelo estimado no PLS: pesos padronizados e R²

Tabela 2 - 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 → Satisfação no trabalho) foi suportada pelo modelo, indicando que a PSM possui relação positiva com a satisfação no trabalho, ou seja, quanto mais motivado o servidor estiver, mais satisfeito ele estará com o seu trabalho. A relação positiva também foi encontrada nos estudos de Kjeldsen e Andersen (2010), Kaipeng, Jun e Xuefei (2014), Zhu, Wu e Yan (2014), Homberg, McCarthy e Tabvuma (2015), Liu e Perry (2016), Breugh, Ritz e Alfes (2017), Kjeldsen e Hansen (2018).

As posições de Vandenabeele (2009) e Vandenabeele *et al.* (2012) não se confirmaram, uma vez que, no modelo teórico adotado, todas as dimensões da PSM se relacionaram positivamente com a satisfação no trabalho. Todavia, como o modelo explicou parcialmente a influência da PSM na satisfação no trabalho, sugere-se que outros construtos sejam acrescidos ao modelo, numa análise mais avançada, com vistas a ser alcançado o poder preditivo de 100% ou próximo disso.

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.

Uma das suas contribuições acadêmicas é o fato de 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.

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, qual a melhor maneira de se atuar para que a situação seja revertida. Se os níveis de motivação abaixar 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, um dos principais agravantes, é uma possível queda na qualidade e diminuição das atividades de ensino e pesquisa por parte dos docentes.

Quanto às limitações da pesquisa, pode-se apontar o fato dela ter efetuado apenas análises quantitativas, ser não probabilística, ser transversal e não ter obtido uma amostra de respondentes proporcionais ao número de servidores em cada *campus*. E quanto às sugestões de estudos futuros, propõe-se que sejam acrescidos outros construtos, tais como ajuste pessoa-ambiente e comportamento de cidadania organizacional, criando e testando um mais modelo avançado, a fim de que se consiga explicar melhor a variância.

Referências

BREAUGH, J.; RITZ, A.; ALFES, K. Work Motivation and Public Service Motivation: Disentangling Varieties of Motivation and Job Satisfaction. **Public Management Review**, v. 20, nº 10, p. 1423-1443, 2017.

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, A. L. Explaining a Dark Side: Public Service Motivation, Presenteeism, and Absenteeism. *Review of Public Personnel Administration*, p. 1-24, 2017. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0734371X17744865>>. Acesso em: 18 set. 2018.
- 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.
- Proceedings... [S.l.]: Atlantis Press, 2014. Disponível em: <http://download.atlantispress.com/php/download_paper.php?id=13392>. Acesso em: 10 nov. 2017.
- KJELDSEN, A. M.; ANDERSEN, L. B. How Public Service Motivation Affects Job Satisfaction: A Question of Employment Sector or 'Public Service Jobs'. In: EGPA CONFERENCE, 32., 2010, Toulouse. **Proceedings...** Disponível em: <<https://soc.kuleuven.be/io/egpa/HRM/toulouse/Andersen&Kjeldsen2010.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2018.
- KJELDSEN, A. M.; HANSEN, J. R. Sector Differences in the Public Service Motivation – Job Satisfaction Relationship: Exploring the Role of Organizational Characteristics. **Review of Public Personnel Administration**, v. 38, nº 1, p. 24-48, 2018.
- KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 2nd ed. New York: The Guilford Press, 2005.
- LATHAM, G. P. **Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice (Foundations for Organizational Science)**. [S.l.]: Sage, 2006.
- 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.
- LOCKE, E. The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: DUNNETTE, M. (Ed.). **Handbook of Industrial and Organisational Psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1297-1349.
- 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.
- SIMONE, S. *et al.* Engaging Public Servants: Public Service Motivation, Work Engagement and Work-related Stress. **Management Decision**, v. 54, nº 7, p.1569-1594, 2016.
- 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.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 3º edição. São Paulo: Saraiva, 2010.
- 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.