

MOTIVAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO: INFLUÊNCIAS SOBRE O AJUSTE INDIVÍDUO-ORGANIZAÇÃO E O COMPORTAMENTO DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL¹

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

MOTIVACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO: INFLUENCIAS EN EL AJUSTE INDIVIDUO-ORGANIZACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL

JEFFERSON MENEZES DE OLIVEIRA

Doutor e Mestre pela UFSM. Especialista pela UFRGS. Possui Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professor Formador IFFAR.

VANIA DE FÁTIMA BARROS ESTIVALETE

Pós Doutora pela Universidade de Lisboa – Portugal (bolsista Capes). Doutora pela UFRS. Mestre pela Universidade Federal de Santa Marila. Professora Voluntária do PPGA/UFSM e PPGOP/UFSM. Delegada do CRA-RS Conselho Regional de Administração - Seccional Santa Maria. Editora Adjunta da Revista RGC - Revista de Gestão e Organizações Cooperativas da Universidade Federal de Santa Maria (eISSN 2359-0432).

RESUMO

Propósito: Fundamentado em um *framework* teórico, este estudo teve por objetivo analisar as influências da Motivação do Serviço Público (MSP) sobre o Ajuste Indivíduo-Organização (*P-O Fit*) e o Comportamento de Cidadania Organizacional

¹ Apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq



(CCO) na perspectiva de servidores públicos brasileiros atuantes em instituições federais de ensino.

Estrutura Teórica: A realização de consultas à produção científica internacional relativa à MSP, *P-O Fit* e CCO foi fundamental para o estabelecimento do *framework* de análise.

Metodologia: Realizou-se uma pesquisa exploratória quantitativa aplicada junto a 815 servidores públicos, operacionalizada por meio uma *survey* e utilização da modelagem de equações estruturais para análise.

Resultados: Foram aceitas as hipóteses de que a MSP influencia positivamente o *P-O Fit*, de que a MSP influencia positivamente o CCO e de que o *P-O Fit* influencia positivamente o CCO. Além disso, confirmou-se a hipótese de que a influência positiva da MSP sobre o CCO, além de direta, é também indireta e mediada parcialmente pelo *P-O Fit*.

Implicações práticas: Os resultados indicam que os indivíduos motivados para o serviço público tendem a ser compatíveis com sua organização no que tange à congruência de valores e estão inclinados à manifestação do comportamento de cidadania organizacional.

Originalidade: O artigo expande a compreensão da MSP no contexto brasileiro, explorando suas influências sobre percepções e comportamentos considerados profícios às organizações públicas.

Palavras-chave: Motivação do Serviço Público; Ajuste Indivíduo-Organização; Comportamento de Cidadania Organizacional.

ABSTRACT

Purpose: Based on a theoretical framework, this study aimed to analyze the influences of Public Service Motivation (PSM) on Person-Organization Fit (*P-O Fit*) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) from the perspective of Brazilian public servants working in federal educational institutions.

Theoretical Framework: Consulting international scientific literature on PSM, *P-O Fit*, and OCB was essential for establishing the analysis framework.

Methodology: An exploratory quantitative study was conducted with 815 public servants, operationalized through a survey and using structural equation modeling for analysis.

Findings: The hypotheses that PSM positively influences *P-O Fit*, that PSM positively influences OCB, and that *P-O Fit* positively influences OCB were accepted. In addition, the hypothesis that the positive influence of PSM on OCB, in addition to being direct, is also indirect and partially mediated by *P-O Fit* was confirmed.



Practical implications: The results indicate that individuals motivated for public service tend to be compatible with their organization in terms of value congruence and are inclined to demonstrate organizational citizenship behavior.

Originality: The article expands the understanding of MSP in the Brazilian context, exploring its influences on perceptions and behaviors considered beneficial to public organizations.

Keywords: Public Service Motivation; Person-Organization Fit; Organizational Citizenship Behavior.

RESUMEN

Propósito: A partir de un marco teórico, este estudio tuvo como objetivo analizar las influencias de la Motivación del Servicio Público (MSP) en el Ajuste individuo-organización (P-O Fit) y en el Comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) desde la perspectiva de los servidores públicos brasileños que trabajan en instituciones educativas federales.

Estructura Teórica: La consulta de la producción científica internacional sobre MSP, P-O Fit y CCO fue fundamental para establecer el marco de análisis.

Metodología: Se realizó una investigación exploratoria cuantitativa con 815 servidores públicos, operacionalizada a través de una encuesta y el uso de modelos de ecuaciones estructurales para el análisis.

Resultados: Se aceptaron las hipótesis de que MSP influye positivamente en P-O Fit, que MSP influye positivamente en CCO y que P-O Fit influye positivamente en CCO. Además, se confirmó la hipótesis de que la influencia positiva de MSP sobre CCO, además de ser directa, también es indirecta y parcialmente mediada por P-O Fit.

Implicaciones prácticas: Los resultados indican que los individuos motivados por el servicio público tienden a ser compatibles con su organización en términos de congruencia de valores y se inclinan a demostrar un comportamiento de ciudadanía organizacional.

Originalidad: El artículo amplía la comprensión de la MSP en el contexto brasileño, explorando sus influencias en las percepciones y comportamientos considerados beneficiosos para las organizaciones públicas.

Palabras clave: Motivación al Servicio Público. Ajuste individuo-organización. Comportamiento de ciudadanía organizacional.



1 INTRODUÇÃO

O conceito de Motivação do Serviço Público (MSP), ou *Public Service Motivation (PSM)*, surgiu como uma lente pela qual pesquisadores e gestores poderão aprofundar a compreensão do processo de motivação pró-social relacionada ao serviço público (Steijn, 2008).

Em sua concepção, Perry e Wise (1990) definiram a MSP como uma predisposição individual para responder a motivações fundamentadas, principalmente ou exclusivamente, em instituições e organizações públicas. Em refinamento conceitual recente, Kim *et al.* (2013) e Kim (2017) apontam que a MSP se refere a uma força que impulsiona os indivíduos a trabalharem pelo bem comum, comprometidos com os valores públicos, com empatia e solidariedade aos demais indivíduos e sujeitos a sacrifícios pessoais em prol da coletividade.

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

Internacionalmente, destacam-se os estudos que abordam os impactos da MSP nas organizações, tais como sua influência na escolha pelo emprego público (Vandenabeele, 2008; Clerkin & Coggburn, 2012), nas percepções de ajuste entre indivíduo e organização (Bright, 2008; 2013; Kim, 2012), nas atitudes gerais que são benéficas para o desempenho organizacional, tais como o comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho (Taylor, 2008; Ritz, 2009) e em comportamentos específicos, tais como o de cidadania organizacional (Kim, 2006; Cun, 2012; Gould-Williams, Mostafa, & Bottomley, 2015; Koumenta, 2015).

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

O Ajuste Indivíduo-Organização, opção de tradução para a expressão *Person-Organization Fit (P-O Fit)*, ocorre quando os indivíduos percebem que seus valores



são congruentes com os valores da organização em que trabalham (Kristof, 1996; Cable & DeRue, 2002; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Em estudos internacionais, além de ser considerado um consequente direto da MSP, o *P-O Fit* é sinalizado como um possível elemento mediador na interação entre a MSP e outros resultados, tais como a atração para organizações do setor público (Carpenter, Doverspike, & Miguel, 2012), a satisfação no trabalho (Bright, 2008; Steijn, 2008; Wright & Pandey, 2008; Kim, 2012), o comprometimento organizacional (Kim, 2012), a permanência no trabalho atual (Steijn, 2008; Bright, 2008) e o comportamento de cidadania organizacional (Gould-Williams *et al.*, 2015; Jin, McDonald, & Park, 2018).

Em relação ao Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), ressalta-se que o contexto de trabalho, além de abranger o desempenho de tarefas relacionadas ao núcleo técnico da organização, compreende facetas variáveis de comportamento discricionário que podem propiciar um cenário organizacional positivo (Becton, Carr, Mossholder, & Walker, 2017). Enquanto comportamento voluntário não reconhecido pelo sistema formal de recompensas, o CCO pode contribuir para a eficácia organizacional (Organ, 1988) por meio de suas contribuições para a manutenção e aprimoramento do contexto social e psicológico que dá suporte ao desempenho das tarefas (Organ, 1997). Segundo Organ (2018), esses comportamentos são individuais e podem ser direcionados e benéficos aos demais colegas de trabalho e à organização de modo geral (Williams & Anderson, 1991; Lee & Allen, 2002; Eatough, Chang, Milosavic, & Johnson, 2011). Assim, pressupõe-se que indivíduos motivados para o serviço público irão visualizar seu trabalho de forma mais ampla, despendendo esforços que superem suas atividades rotineiras e formais (Kim, 2006; Koumenta, 2015).

Nesse contexto, o presente trabalho tem por objetivo explorar as influências da MSP sobre percepções e comportamentos que podem ser benéficos às organizações públicas brasileiras. Para tanto, é proposto e operacionalizado um *framework* de análise referente às interações entre os construtos MSP, *P-O Fit* e CCO no contexto da pesquisa.

Tendo em vista que as organizações públicas brasileiras possuem naturezas e fins diferenciados, delimitou-se a análise em torno dos servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino, incluindo as carreiras docente e técnico-administrativa. Essa força de trabalho é responsável por conectar os valores e



princípios basilares da educação junto à sociedade brasileira, especialmente, as políticas públicas relacionadas aos ensinos técnico e superior.

Sendo assim, para que esses servidores venham a atingir os objetivos de suas organizações e, consequentemente das políticas públicas em educação, torna-se pertinente a investigação de suas motivações altruístas, suas percepções acerca da compatibilidade de valores com a organização pública em que atuam e suas inclinações a comportamentos discricionários que podem promover a eficácia organizacional. O presente artigo segue estruturado com a fundamentação teórica norteadora do estudo, os procedimentos metodológicos utilizados, a análise e discussão dos resultados e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: *FRAMEWORK* DE ANÁLISE

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

Ao examinar as origens teóricas, os conceitos, os modelos desenvolvidos, as dimensionalidades dos construtos e os antecedentes e consequentes identificados em estudos anteriores, foi possível o estabelecimento de um modelo de análise para investigação empírica no contexto brasileiro, o qual é apresentado na Figura 01.

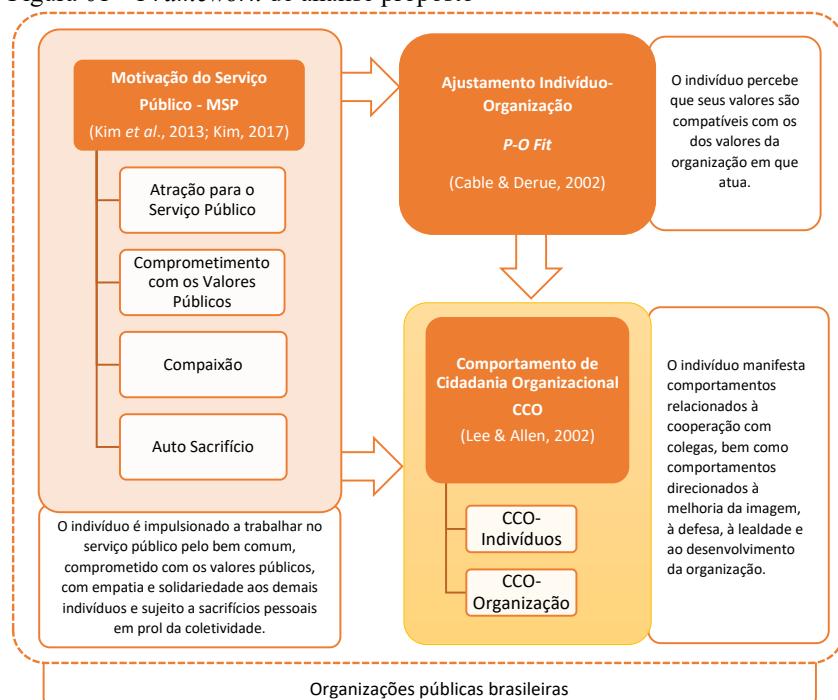
Em decorrência da formulação do *framework* ilustrado pela Figura 01, hipóteses são apresentadas na sequência com a finalidade de validação empírica no contexto pesquisado.

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



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

Figura 01 – Framework de análise proposto



Fonte: elaborado pelos autores

A partir dessas constatações, Kim et al. (2013) desenvolveram um modelo de mensuração pelo qual a MSP foi composta por quatro dimensões: Atração para o Serviço Público (ASP), Comprometimento com os Valores Públicos (CVP), Compaixão (COM) e Auto sacrificio (AS), cuja composição de itens foi confirmada em 12 países. Posteriormente, Kim (2017) buscou atingir melhores propriedades psicométricas para essa dimensionalidade em pesquisa realizada no contexto coreano. Em decorrência, alguns itens da escala concebida por Kim et al. (2013) foram revisados para melhor adaptação ao contexto institucional do país, aprimorando as propriedades psicométricas do instrumento em diferentes amostras utilizadas na pesquisa.

Em relação ao Ajuste Indivíduo-Organização (*P-O Fit*), opta-se por considerar a dimensão referente à congruência entre valores individuais e valores



organizacionais, oferecida por Cable e DeRue (2002). Seus itens mensuram o ajuste percebido de compatibilidade por similaridade e associam-se, principalmente, a resultados organizacionais, tais como identificação organizacional, comportamentos de cidadania organizacional e decisões de rotatividade.

De acordo com Perry e Wise (1990), quanto maior a MSP de um indivíduo, maior a atração por organizações públicas que compreendam suas motivações de serviço público. Uma vez que as organizações do setor público são encarregadas de promover o bem-estar geral da sociedade, presume-se que sua força de trabalho incluirá indivíduos com valores semelhantes, buscando oportunidades para satisfazer seus motivos altruístas em servir ao público (Wright, 2007).

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

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

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

H1: A Motivação do Serviço Público (MSP) influencia positivamente o Ajuste Indivíduo-Organização (*P-O Fit*).

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



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

Assim, uma vez que os funcionários com altos níveis de MSP estão dispostos a trabalhar no serviço público de forma significativa pelo bem comum, comprometidos com os valores públicos, com empatia e solidariedade aos demais indivíduos e dispostos a sacrifícios pessoais em prol da sociedade (Kim *et al.*, 2013), é possível que manifestem o CCO com mais frequência, tanto em relação à organização, quanto aos demais indivíduos (Kim, 2006), despendendo esforços que superem suas atividades rotineiras e formais (Koumenta, 2015).

Estudos internacionais recentes evidenciam a influência da MSP sobre o CCO em diferentes contextos (Kim, 2006; Cun, 2012; Ferdousipour, 2016; Gould-Williams *et al.*, 2015; Koumenta, 2015; Shim & Faerman, 2017; Jin *et al.*, 2018), constatação que deu origem à seguinte hipótese para o contexto brasileiro:

H2: A Motivação do Serviço Público (MSP) influencia positivamente o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO).

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

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

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

Portanto, quando os funcionários se identificam com os valores de sua organização, ou seja, quando há um *P-O Fit*, provavelmente irão contribuir com a



missão e os objetivos organizacionais. Nesse sentido, comportamentos para a manutenção e aprimoramento do contexto social e psicológico (CCO) poderão ser direcionados à organização e/ou aos colegas de trabalho com maior frequência e intensidade (Organ, 1997; Cable & Derue, 2002; Gould-Williams *et al.*, 2015). Consequentemente, foi definida a seguinte hipótese:

H3: O Ajuste Indivíduo-Organização (*P-O Fit*) influencia positivamente o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO).

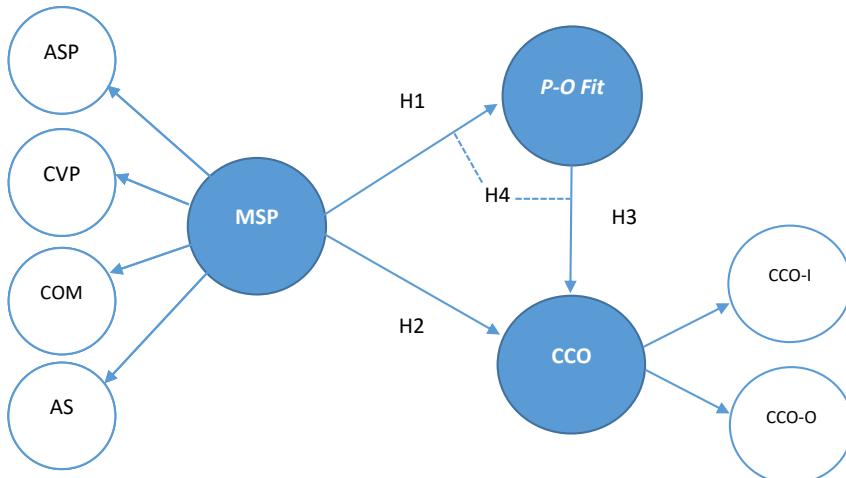
Por fim, comprehende-se que a interação entre a MSP e o CCO, além de direta, pode ser influenciada por outros elementos. Nesse sentido, conforme sinalizam estudos internacionais, destaca-se o papel do *P-O Fit* enquanto consequente de MSP e antecedente de CCO (Jin *et al.*, 2018). O estudo de Gould-Williams *et al.* (2015), por exemplo, identificou que os efeitos positivos da MSP sobre o CCO em funcionários públicos egípcios foram, além de diretos, influenciados pelo grau de congruência entre os valores dos trabalhadores e os da organização. Pressupõe-se que, conforme os funcionários com altos níveis de MSP sentem que os seus valores e objetivos coincidem com os de sua organização (quando há *P-O Fit*), eles são mais propensos a manifestar o CCO. Tal constatação deu origem à seguinte hipótese:

H4: A Motivação do Serviço Público (MSP) possui um efeito indireto e positivo sobre o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO) por meio do Ajuste Indivíduo-Organização (*P-O Fit*).

Perante o exposto, a Figura 02 esquematiza as hipóteses passíveis de verificação empírica em decorrência do *framework* de análise proposto.



Figura 02 – Hipóteses da pesquisa



Fonte: elaborada pelos autores

Assim sendo, esboça-se a tese de que, no contexto de organizações públicas brasileiras, a MSP influencia positivamente o *P-O Fit* percebido; de que a MSP influencia positivamente o CCO; de que o *P-O Fit* influencia positivamente o CCO e; de que a influência positiva da MSP sobre o CCO, além de direta, é mediada pela percepção de *P-O Fit*.

3 METODOLOGIA

Em relação ao objetivo estabelecido, destaca-se que a presente pesquisa foi exploratória e caracterizada pela abordagem quantitativa, considerada adequada à investigação do comportamento de fatores e elementos que influem sobre determinados fenômenos (Richardson, 2017). A estratégia de pesquisa, por sua vez, consistiu na utilização de uma *survey*, ou pesquisa de levantamento, composta por itens relativos aos temas de pesquisa, bem como variáveis relativas ao perfil dos respondentes.

Para a mensuração da MSP, optou-se pelo teste da escala de Kim (2017), a qual possui 29 itens distribuídos em 4 dimensões de análise: Atração para o Serviço Público (ASP), Comprometimento com os Valores Públicos (CVP), Compaixão (COM) e Auto sacrificio (AS). Para a mensuração do *P-O Fit*, optou-se pela utilização da escala unidimensional de Cable e DeRue (2002), composta por 3 itens. Para a mensuração do CCO, optou-se pela utilização da escala de Lee e Allen (2002), a qual



possui 16 itens distribuídos em 2 dimensões de análise: CCO orientado aos Indivíduos (CCO-I) e CCO orientado à Organização (CCO-O).

Relativamente à MSP, uma vez que o modelo de mensuração adotado (Kim, 2017) não possuía uma versão em português, foi necessário realizar um processo prévio de tradução e adaptação de itens. Relativamente às mensurações do *P-O Fit* e CCO, uma vez que os modelos adotados (Cable & DeRue, 2002; Lee & Allen, 2002) possuem traduções para o português em contextos distintos (Carvalho, 2015; Leal, 2012), optou-se por verificar a necessidade de adaptação de itens.

Nesse contexto, foram adotadas as recomendações de Beaton, Bombardier, Guillemin e Ferraz (2000), os quais prescrevem estágios fundamentais para a tradução e adaptação de itens: (i) tradução inicial; (ii) síntese das traduções; (iii) retradução; (iv) comitê de especialistas; (v) pré-teste e; (vi) avaliação do processo. Para a escala de MSP, foram realizados todos os estágios prescritos, enquanto que, para as escalas de *P-O Fit* e CCO, foram realizados os estágios “iv”, “v” e “vi”. Destaca-se que o pré-teste dos itens foi realizado junto a 38 servidores pertencentes a população-alvo do estudo, sendo obtida uma compreensão superior a 90%. O Apêndice A apresenta a escalas utilizadas na pesquisa, nos idiomas inglês (versões originais) e português (versões traduzidas e adaptadas).

Neste estudo, as possibilidades de resposta ao instrumento de coleta de dados foram adaptadas para uma escala do tipo *Likert* de 5 pontos, pois, conforme sinalizam Dalmoro e Vieira (2013), essa composição melhor se ajusta a respondentes com diferentes níveis de habilidade.

Quanto à população-alvo, este estudo considerou os servidores públicos efetivos, ocupantes de cargos efetivos das carreiras docente e técnico-administrativa das instituições federais de ensino. Conforme dados do Portal da Transparência (Brasil, 2018), esse universo compreende um total de 264.253 servidores públicos federais, sendo 126.260 docentes e 137.993 técnico-administrativos. Dada a amplitude da população, foi adotada uma amostragem não probabilística por conveniência. Previamente a sua aplicação, ressalta-se que a pesquisa foi analisada e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da instituição promotora.

Uma vez operacionalizado na plataforma *Google Forms*, o instrumento de coleta de dados foi disponibilizado por meio *online*. Com o intuito de alcançar potenciais pesquisados em todo o território nacional, foram encaminhados *e-mails* às reitorias das instituições federais de ensino a fim de sensibilizá-las quanto à



disponibilização da pesquisa em seus canais de comunicação. Além disso, foram contatadas entidades representativas das carreiras abordadas, de forma a estimular o repasse da pesquisa aos seus filiados. Em complemento, por meio de consultas aos sites institucionais (informações públicas), foram coletados e-mails de servidores, bem como de subunidades das instituições. O convite para participação na pesquisa, além de disponibilizar o questionário, sugeria seu compartilhamento entre colegas e unidades de trabalho. Esses procedimentos culminaram no retorno de 815 questionários válidos.

Após a coleta, os dados foram analisados estatisticamente com suporte dos softwares SPSS e AMOS. Primeiramente, foi conduzido o processo de validação dos modelos de mensuração relativos aos construtos abordados. Para tanto, foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) pelo método da máxima verossimilhança, a qual tem o objetivo de verificar o quanto bem a especificação de fatores combina com a realidade (ajuste do modelo), mostrando evidência de validade de construto, ou seja, atestando que o conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente teórico que aqueles itens devem medir (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006).

Para avaliar o ajuste dos modelos de mensuração, o presente estudo considerou indicadores absolutos (χ^2 , $\chi^2/d.f.$, RMSR, SRMR, RMSEA e GFI) e incrementais (CFI, NFI e NNFI). Relativamente à validade de construto foram observadas a validade convergente e a validade discriminante. Para que a validade convergente ocorra, os itens de um construto específico devem convergir ou compartilhar uma elevada proporção de variância em comum. Nesse sentido, Hair *et al.* (2006) indicam a observação das cargas fatoriais, da variância média extraída (VME) e da confiabilidade. A validade discriminante, por sua vez, consiste no grau em que um construto/fator é verdadeiramente diferente dos demais (Hair *et al.*, 2006). Quando necessária a modificação do modelo de mensuração (aprimoramento), este estudo considerou a análise das estimativas de caminhos, dos índices de modificação e dos resíduos padronizados.

Após a validação dos modelos de mensuração, relativamente à verificação da incidência dos construtos, foram realizadas análises descritivas dos dados coletados, contemplando os valores de média para cada uma das dimensões confirmadas.

Na sequência, a fim de explorar o processo interativo entre os construtos pesquisados, foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), a qual



contempla modelos estatísticos que buscam explicar as relações entre múltiplas variáveis. Dedica-se, por meio de uma série de equações, a examinar a estrutura de inter-relações, semelhante a uma série de equações de regressão múltipla. Em suma, essas equações descrevem as relações entre construtos (variáveis dependentes e independentes) envolvidos na análise (Hair *et al.*, 2006).

Quanto ao ajuste, validade e aprimoramento, os modelos estruturais propostos neste estudo foram avaliados sob os mesmos critérios utilizados para a validação dos modelos de mensuração. Para a verificação as influências diretas e/ou indiretas entre os construtos foram analisadas as estimativas de caminho entre os mesmos. Relativamente à análise da possível influência indireta da MSP sobre o CCO, via *P-O Fit*, foi verificada a existência de mediação a partir da análise passo a passo dos caminhos proposta por Baron e Kenny (1986), a qual apresenta as condições necessárias para atestar que uma variável (ou construto) é mediadora em uma relação estrutural.

Complementarmente, foram analisados os coeficientes de determinação (R^2) para as variáveis dependentes do modelo (construtos endógenos *P-O Fit* e CCO), a fim de identificar a proporção de variância explicada pela variável independente (construto exógeno MSP). De acordo com Hair *et al.* (2006), quanto maior o valor de R^2 (no intervalo de 0 a 1), melhor a predição da variável dependente. Conforme descrito por Cohen (1988), para a área de ciências sociais e comportamentais, o R^2 representa a magnitude do efeito da variável independente conforme os intervalos: 2% ($\geq 0,02$) = efeito pequeno, 13% ($\geq 0,13$) = efeito médio e 26% ($\geq 0,26$) = efeito grande.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise e discussão dos resultados, contemplando o perfil dos respondentes, o processo de validação individual dos modelos de mensuração e, por fim, a análise do processo interativo entre os construtos MSP, *P-O Fit* e CCO no contexto analisado.



4.1 Perfil dos respondentes

Quanto à natureza da instituição, 58% dos respondentes atuam em universidades federais, enquanto 42% atuam em institutos federais. Em relação à lotação, 18% atuam na região Centro-Oeste, 22,8% na região Nordeste, 9,1% na região Norte, 21,8% na região Sul e 28,2% na região Sudeste.

Relativamente à categoria funcional, 67,5% dos respondentes possuem atribuições de natureza técnico-administrativa, enquanto 32,5% desempenham a atividade docente. Em relação ao desempenho de funções de chefia, 65,9% dos servidores pesquisados não as desempenham, enquanto 34,1% as desempenham.

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

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

4.2 Validação dos modelos de mensuração e incidência dos construtos

Relativamente à MSP, o modelo inicial (composto por 29 itens) apresentou um ajuste insatisfatório em relação aos parâmetros estabelecidos. Sendo assim, buscou-se o aprimoramento do modelo por meio da observação das cargas fatoriais padronizadas (estimativas de caminhos), dos resíduos padronizados e dos índices de modificação. Esse processo resultou na exclusão sequencial dos itens M13CVP, M14CVP, M15CVP, M06ASP, M07ASP, M03ASP, M27AS, M01ASP e M12CVP até que se obtivesse, simultaneamente, o ajuste do modelo e a validade de construto (convergente e discriminante). A Tabela 01 apresenta os índices encontrados relativamente ao ajuste do modelo. Por sua vez, a Tabela 02 apresenta os resultados referentes à validade de construto do modelo final de 20 itens.



Esses resultados demostram que a MSP de servidores públicos brasileiros, atuantes em instituições federais de ensino, está associada às dimensões Atração para o Serviço Público (ASP), Comprometimento com os Valores Públicos (CVP), Compaixão (COM) e Auto sacrifício (AS). A dimensão COM se manteve sem alterações, pois nenhuma variável do modelo inicial foi excluída. Por sua vez, a dimensão AS teve apenas uma variável excluída, por ser considerada muito semelhante a outra variável da mesma dimensão, procedimento que melhorou o ajuste do modelo. Por outro lado, as dimensões ASP e CVP foram mais sensíveis ao contexto pesquisado. Após o processo de AFC, houve a exclusão de 4 itens em cada uma dessas dimensões.

Tabela 01 – Indicadores de ajuste do modelo (MSP)

Indicador de ajuste	Parâmetros considerados satisfatórios	Modelo inicial (29 itens)	Modelo final (20 itens)
χ^2	$p>0,05$; $p<0,05$ se $(\chi^2/d.f.) \leq 5$	2570,4 (d.f.=373); $p<0,05$	710,6 (d.f.=166); $p<0,05$
$\chi^2/d.f.$	≤ 5	6,89	4,28
SRMR	$\leq 0,08$	0,0695	0,0567
RMSR	$\leq 0,05$	0,044	0,039
RMSEA	$<0,08$	0,085	0,063
GFI	$\geq 0,90$	0,812	0,918
CFI	$\geq 0,90$	0,805	0,927
NFI	$\geq 0,90$	0,780	0,908
NNFI	$\geq 0,90$	0,788	0,917

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 02 - Análise da validade de construto do modelo final de 20 itens (MSP)

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

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

Fonte: dados da pesquisa

Relativamente ao *P-O Fit*, identificou-se que o modelo unidimensional apresentou um ajuste satisfatório em relação aos parâmetros estabelecidos ($\chi^2=0,223$ (d.f.=1); $p>0,05$; $\chi^2/d.f.= 0,223$; SRMR=0,001; RMSR=0,001; RMSEA=0,000; GFI=1,000; CFI=1,000; NFI=1,000; NNFI=1,001) e a validade convergente também foi identificada para o construto (Alfa de Cronbach=0,935; Confiabilidade Composta=0,94; Variância Média Extraída=0,83). Por se tratar de um construto



unidimensional, não se aplica a análise da validade discriminante no processo de validação individual.

Quanto ao processo de validação individual do CCO, o modelo inicial (composto por 16 itens) apresentou um ajuste insatisfatório em relação aos parâmetros estabelecidos. Sendo assim, buscou-se o aprimoramento do modelo por meio da observação das cargas fatoriais padronizadas (estimativas de caminhos), dos resíduos padronizados e dos índices de modificação. Esse processo resultou na exclusão sequencial dos itens CCO09O e CCO08I, bem como na inclusão de covariância de erro (liberação de parâmetro) entre itens pertencentes à mesma dimensão (CCO11O e CCO12O; CCO04I e CCO05I; CCO05I e CCO06I), até que se obtivesse, simultaneamente, o ajuste do modelo e a validade de construto (convergente e discriminante). A Tabela 03 apresenta os índices encontrados relativamente ao ajuste do modelo. Por sua vez, a Tabela 04 apresenta os resultados referentes à validade de construto do modelo final de 14 itens.

Tabela 03 – Indicadores de ajuste do modelo (CCO)

Indicador de ajuste	Parâmetros considerados satisfatórios	Modelo inicial (16 itens)	Modelo final (14 itens)
χ^2	$p>0,05$; $p<0,05$ se $(\chi^2/d.f.) \leq 5$	763,0 (d.f.=103); $p<0,05$	324,1 (d.f.=73); $p<0,05$
$\chi^2/d.f.$	≤ 5	7,41	4,44
SRMR	$\leq 0,08$	0,0609	0,046
RMSR	$\leq 0,05$	0,040	0,026
RMSEA	$<0,08$	0,089	0,065
GFI	$\geq 0,90$	0,889	0,947
CFI	$\geq 0,90$	0,881	0,949
NFI	$\geq 0,90$	0,866	0,936
NNFI	$\geq 0,90$	0,862	0,937

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 04 - Análise da validade de construto do modelo final de 14 itens (CCO)

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

Notas: Alfa=Alfa de Cronbach; CC=Confiabilidade Composta; VME=Variância Média Extraída; Valores entre parênteses, na diagonal da matriz de correlação, apresentam a raiz quadrada da VME (validade discriminante); *A existência de cargas fatoriais padronizadas homogêneas tende a diminuir o valor da VME, motivo pelo qual foi considerado adequado o índice próximo à 0,5 (Valentini & Damásio, 2016); **A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: dados da pesquisa

Uma vez realizada a validação individual dos construtos MSP, *P-O Fit* e CCO, a Tabela 05 sintetiza a análise descritiva no contexto analisado. São apresentados os valores de média para cada uma das dimensões confirmadas.



Tabela 05 – Análise descritiva das dimensões validadas

Construto	Dimensão	Média
Motivação do Serviço Público (MSP)	Atração para o Serviço Público (ASP)	4,40
	Comprometimento com os Valores Públicos (CVP)	4,59
	Compaixão (COM)	4,39
	Auto sacrifício (AS)	3,52
Ajuste Indivíduo-Organização (P-O Fit)		3,25
Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO)	CCO orientado aos Indivíduos (CCO-I)	4,29
	CCO orientado à Organização (CCO-O)	4,23

Fonte: dados da pesquisa

Quanto à MSP, os valores das médias foram superiores a 4,00 para as dimensões ASP, CVP e COM, indicando a prevalência de concordância em relação às afirmativas. Por outro lado, a dimensão AS obteve um valor intermediário, entre 3,00 e 4,00, sinalizando que a assunção de perdas pessoais em prol da coletividade possui menor aderência no contexto analisado. Relativamente ao *P-O Fit*, identificou-se que as médias de suas variáveis formativas ficaram próximas ao valor intermediário (3,00), o qual representa o posicionamento de “*Nem concordo nem discordo*”, e a média geral para o construto foi de 3,25. Os resultados referentes ao CCO, por sua vez, demostram a prevalência de concordância em relação às afirmativas (média acima de 4,00 para as duas dimensões), sinalizando que os servidores brasileiros das instituições federais de ensino, em geral, manifestam o comportamento de cidadania organizacional, em relação aos colegas de trabalho e à organização em que atuam.

4.3 Análise das interações entre os construtos

Para a verificação das hipóteses H1, H2 e H3 foi elaborado um modelo estrutural integrado com os construtos MSP, *P-O Fit* e CCO. Uma vez especificado, identificou-se que o ajuste inicial desse modelo não atingiu os parâmetros considerados satisfatórios. Sendo assim, o modelo foi aprimorado com a inclusão de covariâncias entre os erros de itens pertencentes à mesma dimensão de cada construto, conforme as relações indicadas pelos índices de modificação (M18COM e M19COM; M28AS e M29AS; CCO12O e CCO15O; CCO02I e CCO06I; CCO10O e CCO13O; M17COM e M21COM; CCO01I e CCO02I; M24AS e M28AS; CCO11O e CCO15O; CCO11O e CCO13O). A Tabela 06 apresenta os índices encontrados relativamente ao ajuste do modelo estrutural integrado. Por sua vez, a Tabela 07 apresenta os resultados referentes à validade de construto do modelo final.



Tabela 06 – Indicadores de ajuste do modelo estrutural integrado (MSP, *P-O Fit* e CCO)

Indicador de ajuste	Parâmetros considerados satisfatórios	Parâmetros do modelo inicial	Parâmetros do modelo final
χ^2	$p>0,05$; $p<0,05$ se $(\chi^2/d.f.) \leq 5$	1899,6 (d.f.=619); $p<0,05$	1614,0 (d.f.=609); $p<0,05$
$\chi^2/d.f.$	≤ 5	3,07	2,65
SRMR	$\leq 0,08$	0,0609	0,0596
RMSR	$\leq 0,05$	0,044	0,043
RMSEA	$<0,08$	0,050	0,045
GFI	$\geq 0,90$	0,884	0,900
CFI	$\geq 0,90$	0,917	0,935
NFI	$\geq 0,90$	0,882	0,900
NNFI	$\geq 0,90$	0,911	0,929

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 07 - Análise da validade de construto do modelo estrutural integrado

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

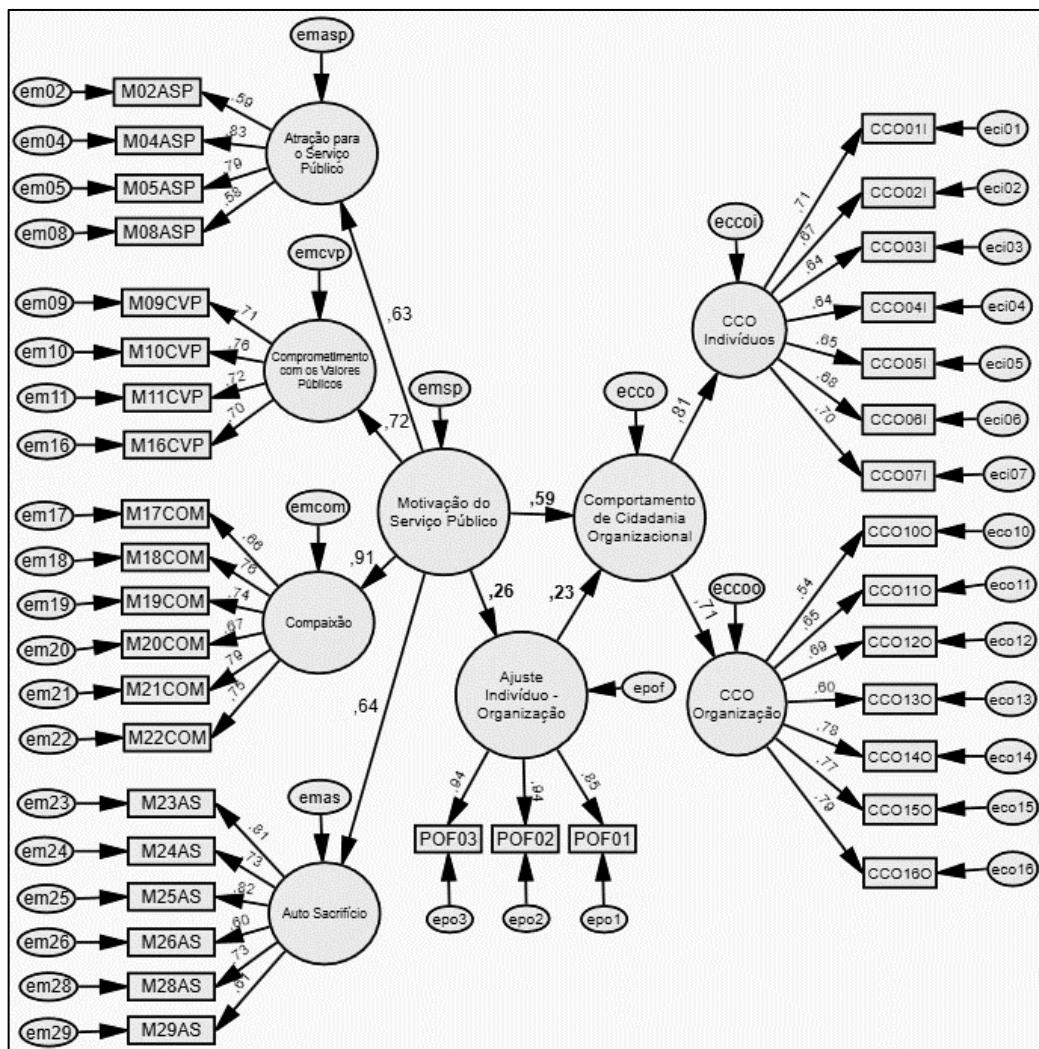
Notas: Alfa=Alfa de Cronbach; CC=Confiabilidade Composta; VME=Variância Média Extraída; Valores entre parênteses, na diagonal da matriz de correlação, apresentam a raiz quadrada da VME (validade discriminante); ** A correlação é significativa no nível 0,01.

Fonte: dados da pesquisa

Por meio das Tabelas 06 e 07, identificou-se o ajuste e validade do modelo estrutural integrado. Na sequência, foi avaliada a significância estatística dos coeficientes de regressão entre construtos. Nesse sentido, a Figura 03 representa graficamente o modelo estrutural integrado entre os construtos MSP, *P-O Fit* e CCO, o qual apresenta os coeficientes padronizados e a significância das relações.



Figura 03 – Representação gráfica do modelo estrutural integrado: MSP, P-O Fit e CCO



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

Fonte: dados da pesquisa

Destaca-se que os coeficientes padronizados apresentados na Figura 03 foram todos significativos ($p < 0,01$). Em decorrência, foi possível confirmar a primeira hipótese do estudo (H1), pois um coeficiente padronizado, positivo e significativo (0,264), foi encontrado na relação entre os construtos MSP e P-O Fit. Em suma, esse resultado sinaliza que os indivíduos orientados ao serviço público, ou seja, aqueles que possuem a intenção de realizar um serviço público significativo para a sociedade e o país, comprometidos com os valores públicos, com compaixão e dispostos ao auto-sacrifício, tendem a ser compatíveis com sua organização (pública) no que tange à congruência de valores.

Esse resultado pode ser justificado pelo fato de que os indivíduos com maiores níveis de MSP vislumbram nas organizações públicas as oportunidades para





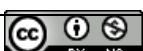
satisfazer seus motivos altruístas em servir ao público, sentindo-se compatíveis com os valores das mesmas (Wright, 2007). Assim, há convergência com os resultados de estudos internacionais (Bright, 2008; 2013; Gould-Williams *et al.*, 2015; Jin *et al.*, 2018), os quais identificaram a influência direta (positiva e significativa) da MSP sobre o *P-O Fit* nos contextos analisados.

A segunda hipótese do estudo (H2) foi também confirmada, pois um coeficiente padronizado, positivo e significativo (0,592), foi encontrado na relação entre os construtos MSP e CCO. Esse resultado demonstra que os indivíduos orientados ao serviço público, ou seja, aqueles que possuem a intenção de realizar um serviço público significativo para a sociedade e o país, comprometidos com os valores públicos, com compaixão e dispostos ao auto sacrifício, estão positivamente inclinados à manifestação do comportamento de cidadania organizacional, em relação aos colegas de trabalho e à organização.

Esse resultado é compatível com estudos internacionais, os quais inferem que a frequência de manifestação do CCO é maior entre os indivíduos com níveis mais altos de MSP, tanto em relação à organização, quanto aos demais indivíduos (Kim, 2006; Cun, 2012; Gould-Williams *et al.*, 2015; Koumenta, 2015; Shim & Faerman, 2017; Jin *et al.*, 2018). Nesse sentido, uma vez motivados para o serviço público, percebe-se que os indivíduos tendem a manifestar comportamentos que excedem suas atividades rotineiras e formais também no contexto analisado.

Conforme exposto pela Figura 03, foi também confirmada a terceira hipótese do estudo (H3), pois um coeficiente padronizado (0,229), positivo e significativo, foi encontrado na relação entre os construtos *P-O Fit* e CCO. De acordo com Chatman (1989), o resultado encontrado demonstra que os indivíduos com essa perspectiva de compatibilidade estão inclinados a atuar de maneira construtiva em relação aos seus colegas de trabalho e à organização. Em outras palavras, quando ocorre um alinhamento perceptivo entre valores organizacionais e pessoais, os indivíduos podem responder emocionalmente com comportamentos que extrapolam suas obrigações formais (Jin *et al.*, 2018).

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



Relativamente aos coeficientes de determinação (R^2), identificou-se que 7% da variância do *P-O Fit* é explicada pela MSP. Segundo Cohen (1988), esse percentual indica que o efeito pode ser considerado pequeno. Quanto ao CCO, identificou-se que 48% de sua variância é explicada pelos construtos MSP e *P-O Fit*. Segundo Cohen (1988), esse resultado indica que o efeito pode ser considerado grande.

Uma vez confirmadas as hipóteses de que a MSP influencia positivamente o *P-O Fit* (H1), de que a MSP influencia positivamente o CCO (H2) e de que o *P-O Fit* influencia positivamente o CCO (H3), restou analisar a hipótese de que a MSP possui um efeito indireto e positivo sobre o CCO por intermédio do *P-O Fit* (H4). Segundo Hair *et al.* (2006), o efeito indireto da MSP sobre o CCO pode ser calculado multiplicando-se a relação estimada entre MSP e *P-O Fit* pela relação estimada entre o *P-O Fit* e CCO. A relação estimada total, por sua vez, é obtida pela soma do efeito direto com o indireto. Assim, obtém-se o valor de 0,060 ($0,264 \times 0,229$) para a relação indireta entre MSP e CCO. Ao somar a relação direta com a indireta ($0,592 + 0,060$), identifica-se uma relação total correspondente ao coeficiente de 0,652.

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

Nesse sentido, a análise passo a passo dos caminhos (Baron & Kenny, 1986) apresenta quatro condições necessárias para atestar que uma variável (ou construto) é mediadora em uma relação estrutural: a) A variável independente (*VI*) afeta significativamente a variável mediadora (*Med*); b) A *VI* afeta significativamente a variável dependente (*VD*) na falta da variável *Med*; c) A variável *Med* tem efeito significativo único sobre a *VD*; d) O efeito da *VI* sobre a *VD* enfraquece no momento da adição da variável *Med*.

Uma vez especificados modelos estruturais necessários à verificação das condições “a”, “b”, “c” e “d”, foi identificado que o coeficiente padronizado da relação entre MSP e CCO (sem a inclusão do *P-O Fit*) reduziu de 0,638 para 0,592 no modelo estrutural integrado (com a inclusão do *P-O Fit*). Assim, ainda que tênue, o *P-O Fit* foi identificado como um elemento mediador da relação indireta. Conforme Hair *et al.* (2006), quando o efeito da *VI* sobre a *VD* enfraquece no momento da adição da





variável *Med*, mas se mantém significativo (tal como é o caso), a mediação é chamada de parcial.

Ressalta-se que o limitado papel mediador do *P-O Fit* encontrado neste estudo é compatível com os resultados de estudos internacionais recentes (Gould-Williams *et al.*, 2015; Jin *et al.*, 2018). Christensen e Wright (2011) afirmam que, mesmo que compartilhem a missão das organizações públicas, os funcionários poderão sentir que as características do trabalho não satisfazem seus valores de serviço público, prejudicando seus desempenhos. Essa ocorrência sugere que, em pesquisas futuras, novos mediadores deverão ser incorporados à análise das relações entre a MSP e os resultados dos funcionários, tais como o ajuste indivíduo-trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Além de explorar a dimensionalidade e a incidência da Motivação do Serviço Público (MSP), o *framework* proposto neste estudo dedicou-se a investigar possíveis consequentes para o construto no contexto brasileiro. Nesse sentido, foram inseridos o Ajuste Indivíduo-Organização (*P-O Fit*) e o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO). Por escopo, a pesquisa foi operacionalizada junto a servidores públicos atuantes em instituições federais de ensino (docentes e técnico-administrativos), considerados responsáveis por conectar os valores e princípios basilares da educação junto à sociedade brasileira.

Após a consecução do estudo, foi possível confirmar a tese de que a MSP influencia positivamente o *P-O Fit* percebido; de que a MSP influencia positivamente o CCO; de que o *P-O Fit* influencia positivamente o CCO e; de que a influência positiva da MSP sobre o CCO, além de direta, é indireta e mediada parcialmente pela percepção de *P-O Fit*.

Ressalta-se que a influência direta da MSP sobre o CCO foi a relação mais expressiva dentre as analisadas. Por sua vez, a relação indireta entre MSP e CCO, via *P-O Fit*, ainda que positiva, correspondeu a uma mediação parcial de baixa proporção. Esse resultado sinaliza que a percepção de congruência de valores, entre indivíduo e organização, possui limitada influência na relação entre a MSP e a intenção de manifestar o CCO, sugerindo que novos mediadores sejam incorporados em estudos posteriores.



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

Relativamente às limitações da pesquisa, destaca-se que a técnica amostral utilizada (não probabilística por conveniência) impossibilita a generalização dos resultados. Sendo assim, as análises e conclusões ficam restritas à realidade pesquisada. Além disso, a delimitação do estudo em torno de servidores públicos lotados em instituições de ensino, considerada necessária à operacionalização da pesquisa, abreviou a compreensão dos fenômenos a uma instância particular do serviço público brasileiro.

Para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas longitudinais, bem como a adoção de abordagens experimentais, para melhor compreender as relações causais entre a MSP e seus resultados. Além disso, sugere-se a adoção de métodos qualitativos para ampliar a compreensão de como as organizações podem influenciar a MSP, bem como os processos psicológicos e comportamentais associados. Quanto ao contexto de análise, torna-se pertinente o aprofundamento do conhecimento relativo às diferenças entre trabalhadores dos setores público e privado, ou mesmo entre trabalhadores do setor público de diferentes áreas ou esferas. As escalas de mensuração refinadas neste estudo poderão ser aplicadas simultaneamente em diferentes contextos, a fim de identificar possíveis diferenças significativas nos níveis individuais de MSP, bem como nos seus impactos.

REFERÊNCIAS

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.



Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186-3191.

Becton, J. B., Carr, J. C., Mossholder, K. W., & Walker, H. J. (2017). Differential effects of task performance, organizational citizenship behavior, and job complexity on voluntary turnover. *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 495-508.

Brasil. (2018). *Portal da Transparéncia: Servidores (Dados de abril/2018)*. Recuperado em 11 junho, 2018, de <http://www.portaltransparencia.gov.br/servidores>.

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

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

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

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.

Carpenter, J., Doverspike, D., & Miguel, R. F. (2012). Public service motivation as a predictor of attraction to the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 509-523.

Carvalho, S. R. (2015). *A influência da compatibilidade pessoa-trabalho sobre o engajamento no trabalho* (Dissertação de Mestrado). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP, Brasil.

Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of management Review*, 14(3), 333-349.

Christensen, R. K., & Wright, B. E. (2011). The effects of public service motivation on job choice decisions: Disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit. *Journal of public administration research and theory*, 21(4), 723-743.

Clerkin, R. M., & Coggburn, J. D. (2012). The dimensions of public service motivation and sector work preferences. *Review of Public Personnel Administration*, 32(3), 209-235.

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



Cun, X. (2012). 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*, 6(2), 330-340.

Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2013). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. *Revista gestão organizacional*, 6(3).

Eatough, E. M., Chang, C. H., Milosavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619.

Gould-Williams, J. S., Mostafa, A. M. S., & Bottomley, P. (2015). Public service motivation and employee outcomes in the Egyptian public sector: Testing the mediating effect of person-organization fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 597-622.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. 6. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Jacobson, W. S. (2011). Creating a motivated workforce: How organizations can enhance and develop public service motivation (PSM). *Public Personnel Management*, 40(3), 215-238.

Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2018). Does public service motivation matter in public higher education? Testing the theories of person–organization fit and organizational commitment through a serial multiple mediation model. *The American Review of Public Administration*, 48(1), 82-97.

Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International journal of manpower*, 27(8), 722-740.

Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public-sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830-840.

Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... & Palidauskaite, J. (2013). 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*, 23(1), 79-102.

Kim, S. (2017). Developing an item pool and testing measurement invariance for measuring public service motivation in Korea. *International Review of Public Administration*, 22(3), 231-244.

Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public administration review*, 70(5), 701-709.



Koumenta, M. (2015). Public service motivation and organizational citizenship. *Public Money & Management*, 35(5), 341-348.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.

Leal, S. C. H. (2012). *As percepções de responsabilidade social das empresas e o capital psicológico como antecedentes do empenhamento e do desempenho* (Tese de Doutoramento). Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.

Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of applied psychology*, 87(1), 131.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.

Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 80, 295-306.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.

Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5-22.

Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Ritz, A. (2009). Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. *International review of administrative sciences*, 75(1), 53-78.

Shim, D. C., & Faerman, S. (2017). Government employees' organizational citizenship behavior: The impacts of public service motivation, organizational identification, and subjective OCB norms. *International Public Management Journal*, 20(4), 531-559.

Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International public management journal*, 11(1), 13-27.

Taylor, J. (2008). Organizational influences, public service motivation and work outcomes: An Australian study. *International Public Management Journal*, 11(1), 67-88.



Valentini, F., & Damásio, B. F. (2017). Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta: Indicadores de Precisão 1 2. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(2), 1-7.

Vandenabeele, W. (2008). Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public administration*, 86(4), 1089-1105.

Wei, Y. C. (2012). Person-organization fit and organizational citizenship behavior: Time perspective. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 833-844.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

Wright, B. E. (2007). Public service and motivation: Does mission matter?. *Public administration review*, 67(1), 54-64.

Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person-Organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502-521.



Apêndice A – Escalas de mensuração utilizadas na pesquisa

Versões originais:

Escala de Motivação do Serviço Público

D	Item
APS	M01APS I like to discuss topics regarding government policies with others.
	M02APS I like to participate in activities solving social problems.
	M03APS I try to reflect my personal views onto policy issues.
	M04APS I want to contribute to the societal development.
	M05APS I want to contribute to realizing the constitutional principles in society.
	M06APS For me it is of major concern to protect the democratic governance system.
	M07APS Serving my country helps me realize myself.
	M08APS I want to work to make my country better.
CPV	M09CPV Equal opportunities for all citizens should be guaranteed.
	M10CPV Decisions regarding public policies should be democratic even if they take time and efforts.
	M11CPV The dignity and well-being of all people should be the most important concerns in our society.
	M12CPV The interests of future generations should be taken into account when making public policies.
	M13CPV To act ethically is essential for public servants.
	M14CPV Public servants must always be aware of the legitimacy of their activities.
	M15CPV I personally support the protection of individual liberties and rights.
	M16CPV We have to make every effort to pursue democracy.
COM	M17COM It is difficult for me to contain my feelings when I see people in distress.
	M18COM I feel sympathetic to the plight of the underprivileged.
	M19COM I empathize with other people who face difficulties.
	M20COM I get very upset when I see other people being treated unfairly.
	M21COM Considering the welfare of others is very important.
	M22COM I care much about other people.
SS	M23SS I am prepared to make sacrifices for the public good of society.
	M24SS I believe in putting civic duty before self.
	M25SS I am willing to risk personal loss to help society.
	M26SS I think that people should give back to society more than get from it.
	M27SS I would agree to a good plan to make a better life for the poor, even if it costs me money.
	M28SS Serving others would give me a good feeling, even if it makes me a loss.
	M29SS Making a better society means more to me than personal achievements.

Fonte: Kim (2017)

Escala unidimensional de P-O Fit

Item
POF01 The things that I value in life are very similar to the things that my organization values.
POF02 My personal values match my organization's values and culture.
POF03 My organization's values and culture provide a good fit with the things that I value in life.

Fonte: Cable e DeRue (2002)

Escala de CCO

D	Item
OCB-I	OCB01I Help others who have been absent.
	OCB02I Willingly give your time to help others who have work-related problems.
	OCB03I Adjust your work schedule to accommodate other employees' requests for time off.
	OCB04I Go out of the way to make newer employees feel welcome in the work group.
	OCB05I Show genuine concern and courtesy toward coworkers, even under the most trying business or personal situations.
	OCB06I Give up time to help others who have work or nonwork problems.
	OCB07I Assist others with their duties.
	OCB08I Share personal property with others to help their work.
OCB-O	OCB09O Attend functions that are not required but that help the organizational image.
	OCB10O Keep up with developments in the organization.
	OCB11O Defend the organization when other employees criticize it.
	OCB12O Show pride when representing the organization in public.
	OCB13O Offer ideas to improve the functioning of the organization.
	OCB14O Express loyalty toward the organization.
	OCB15O Take action to protect the organization from potential problems.
	OCB16O Demonstrate concern about the image of the organization.



Fonte: Cable e DeRue (2002)

Versões traduzidas e adaptadas para o português:

Escala de Motivação do Serviço Público

D	Item
ASP	M01ASP Eu gosto de discutir assuntos relacionados a políticas governamentais.
	M02ASP Eu gosto de participar de atividades relacionadas à resolução de problemas sociais.
	M03ASP Eu tento expressar minhas opiniões pessoais sobre questões relacionadas a políticas públicas.
	M04ASP Eu quero contribuir para o desenvolvimento da sociedade.
	M05ASP Eu quero contribuir para a realização dos princípios constitucionais na sociedade.
	M06ASP Para mim, é de grande preocupação proteger o sistema de governança democrática.
	M07ASP Servir meu país contribui para minha autorrealização.
	M08ASP Eu quero trabalhar para tornar meu país melhor.
CVP	M09CVP A igualdade de oportunidades para todos os cidadãos deveria ser garantida.
	M10CVP As decisões relativas às políticas públicas deveriam ser democráticas, mesmo que demandem tempo e esforços.
	M11CVP A dignidade e o bem-estar de todas as pessoas deveriam ser as preocupações mais importantes em nossa sociedade.
	M12CVP Os interesses das futuras gerações deveriam ser levados em conta ao se fazer políticas públicas.
	M13CVP Agir eticamente é essencial para os servidores públicos.
	M14CVP Os servidores públicos devem estar sempre conscientes da legitimidade de suas atividades.
	M15CVP Eu apoio a proteção dos direitos e liberdades individuais.
	M16CVP Temos que fazer todos os esforços para exercer a democracia.
COM	M17COM É difícil para mim conter meus sentimentos quando vejo pessoas sofrendo.
	M18COM Eu me solidarizo com a condição dos menos privilegiados.
	M19COM Eu tenho empatia com outras pessoas que enfrentam dificuldades.
	M20COM Eu fico muito chateado (a) quando vejo outras pessoas sendo tratadas de forma injusta.
	M21COM Considerar o bem-estar dos outros é muito importante.
	M22COM Eu me importo muito com as outras pessoas.
	M23AS Estou preparado (a) para fazer sacrifícios pelo bem da sociedade.
	M24AS Eu acredito em colocar o dever cívico antes de si mesmo.
AS	M25AS Estou disposto (a) ao risco de perda pessoal para ajudar a sociedade.
	M26AS Eu acho que as pessoas deveriam devolver à sociedade mais do que recebem dela.
	M27AS Eu concordaria com um bom plano para melhorar a vida dos mais pobres, mesmo que isso me custasse dinheiro.
	M28AS Servir aos outros me daria uma sensação boa, ainda que isso me causasse alguma perda.
	M29AS Construir uma sociedade melhor significa mais para mim do que conquistas pessoais.

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de Kim (2017)

Escala unidimensional de P-O Fit

Item
POF01 O que eu valorizo na vida é muito semelhante ao que minha organização valoriza.
POF02 Meus valores pessoais combinam com a cultura e os valores da minha organização.
POF03 A cultura e os valores da minha organização são compatíveis com as coisas que eu valorizo na vida.

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de Cable e DeRue (2002)

Escala de CCO

D	Item
CCO-I	CCO01I Eu ajudo os colegas que estiveram ausentes (Exemplo: auxilia os colegas que retornam de licenças, férias e demais afastamentos).
	CCO02I Eu voluntariamente dedico tempo para ajudar colegas que tenham problemas relacionados ao trabalho.
	CCO03I Eu ajusto meu horário de trabalho para atender às solicitações de colegas que necessitam se ausentar.
	CCO04I Eu me esforço para que novos colegas se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.
	CCO05I Eu demonstro preocupação genuína e cortesia aos colegas, mesmo em situações difíceis, sejam elas pessoais ou relacionadas ao trabalho.
	CCO06I Eu dedico tempo para ajudar os colegas que tenham problemas relacionados ou não relacionados ao trabalho.
	CCO07I Eu auxilio os colegas nas suas tarefas de trabalho.
	CCO08I Eu compartilho meus bens com os colegas para ajudá-los no seu trabalho.
CCO	CCO09O Eu desempenho funções que não me são exigidas, mas que são importantes para a imagem da organização em que trabalho.



CCO10O	Eu me mantendo informado sobre os desenvolvimentos da organização em que trabalho.
CCO11O	Eu defendo a organização quando outros colegas a criticam.
CCO12O	Eu demonstro orgulho quando represento a organização em público.
CCO13O	Eu ofereço ideias para melhorar o funcionamento da organização.
CCO14O	Eu demonstro lealdade para com a organização.
CCO15O	Eu tomo providências (no exercício de minhas atividades) para proteger a organização de possíveis problemas.
CCO16O	Eu demonstro preocupação com a imagem da organização.

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de Lee e Allen (2002)

