

# *PUBLIC SERVICE MOTIVATION: É POSSÍVEL TRADUZIR PARA O PORTUGUÊS?*

Luís Otávio Milagres de Assis

Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte – MG, Brasil

Foi apenas em 1990 que a ciência iniciou a produção de estudos sistemáticos, investigando se há especificidades na dinâmica de motivação para o trabalho de funcionários de organizações públicas em comparação com instituições privadas. Para compreender estas especificidades, James Perry cunhou o conceito de *public service motivation* (PSM). O presente artigo, primeiramente, faz uma revisão da literatura sobre PSM, sintetizando os achados de mais de 30 anos de pesquisas empíricas. A análise evidencia que é controversa a validade internacional deste conceito e que os resultados não são automaticamente aplicáveis ao Brasil. Por este motivo, um segundo objetivo deste artigo é a validação de uma métrica curta para medir a PSM no Brasil. Finalmente, a partir de *survey* com 443 servidores públicos, compara-se preferências por recompensas intrínsecas e extrínsecas dos servidores públicos brasileiros com pesquisas internacionais. O resultado mostra uma dinâmica motivacional similar à de países desenvolvidos, ao menos em uma parcela da administração pública.

**Palavras-chave:** motivação; comparação internacional; survey.



## **PUBLIC SERVICE MOTIVATION: ¿ES POSIBLE TRADUCIR AL PORTUGUÉS?**

Fue recién en 1990 que la ciencia comenzó a producir estudios sistemáticos para investigar si existen especificidades en la dinámica de la motivación para el trabajo entre los empleados de organizaciones públicas en comparación con las instituciones privadas. Para comprender estas especificidades, James Perry acuñó el concepto de motivación de servicio público (PSM). Este artículo primero revisa la literatura sobre PSM, sintetizando los hallazgos de más de 30 años de investigación empírica. El análisis muestra que la validez internacional de este concepto es controvertida y que los resultados no son automáticamente aplicables a Brasil. Por este motivo, un segundo objetivo es la validación de una métrica corta para medir el PSM en Brasil. Finalmente, a partir de una encuesta realizada a 443 servidores públicos, se comparan las preferencias por las recompensas intrínsecas y extrínsecas de los servidores públicos brasileños con investigaciones internacionales. El resultado muestra una dinámica motivacional similar a la de los países desarrollados, al menos en parte de la administración pública.

**Palabras clave:** motivación; comparación internacional; encuesta.

## **PUBLIC SERVICE MOTIVATION: IS IT POSSIBLE TO TRANSLATE INTO PORTUGUESE?**

Only in 1990 science began producing systematic studies seeking to investigate whether there are specificities in the dynamics of work motivation among employees in public organizations compared to private institutions. To understand these specificities, James Perry coined the concept of public service motivation (PSM). This article first reviews literature on PSM synthesizing the findings of more than 30 years of empirical research. The analysis shows that the international validity of this concept is controversial and that the findings are not automatically applicable to Brazil. For this reason, a second objective is the validation of a short metric to measure PSM on Brazil. Finally, from a survey with 443 public servants, preferences for intrinsic and extrinsic rewards are analyzed and compared to international research. The result shows a motivational dynamic similar to that of developed countries, at least in part of public administration.

**Keywords:** motivation; international comparison; survey.

## 1. INTRODUÇÃO

As características de organizações públicas, sua missão, seus objetivos, e a especificidade de seu funcionamento produz mudanças na dinâmica motivacional de seus funcionários se comparados a organizações privadas? Há diferenças nos fatores que explicam a motivação ou desmotivação no caso dos servidores públicos se comparados aos trabalhadores privados? A ciência da administração, a economia e, principalmente, a psicologia se debruçaram sobre essa questão sempre com um olhar curioso, mas ao mesmo tempo com estudos pouco sistemáticos e comparáveis.

Somente em 1990, os professores James Perry e Lois Wise, da Universidade da Indiana, nos EUA, inauguraram uma tradição de pesquisas destinada a compreender o processo de motivação especificamente em organizações públicas. O racional cognitivo era de que a missão, os objetivos e os propósitos das organizações públicas geravam impactos específicos e únicos na estrutura motivacional dos indivíduos.

Para investigar essa possível especificidade, os autores cunharam o conceito de *public service motivation* (PSM), melhor traduzido como orientação para o serviço público, conceituando-o como “a pré-disposição em responder a propósitos construídos primariamente ou unicamente em organizações públicas”.

Diferentemente do que se possa pensar num primeiro momento, a PSM *não é o nível de motivação de um servidor público* – a PSM é um valor, uma crença individual na importância de servir ao coletivo, cuja mensuração amplia analiticamente a compreensão sobre a estrutura motivacional de um profissional que trabalha para organizações com fins públicos. Assim, um indivíduo com alta PSM seria uma pessoa “vocacionada”, com forte “orientação para servir ao público”, identificada com a ideia de “servir” ao outro, de trabalhar e se dedicar a ideais comunitários e dispostos a se esforçar e se sacrificar para causas coletivas que vão além do auto interesse individual (Perry; Wise, 1990).

O primeiro desafio dessa tradição de pesquisas foi conceber uma métrica para medir esse valor. Em seguida, o caminho foi a produção de estudos comparáveis que vinculem os níveis observados de PSM à produtividade e outros indicadores de desempenho em organizações públicas. Este valor – a PSM – seria um achado da ciência para melhor explicar e compreender o nível de motivação e desempenho do servidor público?

Este artigo apresenta, primeiramente, o debate sobre PSM, partindo das origens do conceito e sintetizando os achados de mais de 30 anos de pesquisas empíricas. O referencial teórico foi subdividido nos subtemas mais importantes debatidos nas publicações acadêmicas internacionais. Em seguida, são apresentados os resultados de uma pesquisa de campo que objetivou avaliar a aplicabilidade do conceito de PSM no Brasil. Para isso, foram feitas duas

investigações específicas baseadas em um *survey* conduzido pelo autor: uma tentativa de validação de uma escala para medir PSM e uma comparação de preferências entre motivadores intrínsecos e extrínsecos nos servidores públicos brasileiros.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Originalmente, Perry e Wise (1990) sugeriram três proposições teóricas que foram pontos de partida para os estudos de PSM: 1) quanto mais o indivíduo tiver essa “orientação para o serviço público”, mais ele buscará trabalhar numa organização pública; 2) nas organizações públicas, essa “orientação para o serviço público” estará positivamente relacionada ao desempenho; e 3) organizações públicas que consigam atrair pessoas com maiores níveis de “orientação para o serviço público” provavelmente ficarão menos dependentes de incentivos extrínsecos para fazer uma boa gestão.

Inicialmente, Perry (1996) propôs 24 afirmativas subdivididas em 4 dimensões para medir a PSM: a) interesse por políticas públicas, b) compromisso com o interesse público, c) solidariedade e d) altruísmo. Mais recentemente, tem se popularizado escalas mais resumidas, como a proposta por Wright e Pandey (2011), com cinco itens: 1) “gerar impacto para a sociedade é mais importante do que minhas conquistas individuais”; 2) “os acontecimentos do dia a dia sempre me lembram de como somos dependentes uns dos outros”; 3) “a boa prestação do serviço público é algo muito importante para mim”; 4) “eu correria risco de perdas ou danos pessoais para ajudar alguém”; e 5) “eu estou disposto a fazer sacrifícios pessoais em prol do bem estar coletivo”.

### Diferenças motivacionais entre os servidores públicos e trabalhadores privados

Uma parte do debate investigou as diferenças na estrutura motivacional dos servidores públicos e trabalhadores privados. Crewson (1997) e Houston (2000) foram pioneiros ao utilizar extensas bases de dados a partir de *surveys* realizados nos EUA e mostraram que servidores públicos estariam menos interessados em recompensas extrínsecas (como salário) e valorizariam mais recompensas intrínsecas (como ajudar os outros) do que trabalhadores do setor privado. Buelens e Broeck (2007) usando como base de dados um *survey* na Bélgica e confirmaram que servidores públicos são menos extrinsecamente motivados do que seus colegas do setor privado.

Houston (2011) usou dados mais de 7 mil indivíduos, em 11 países desenvolvidos e os convidou a responder à seguinte pergunta: “o quanto você avalia ser importante no trabalho cada item abaixo”. O autor inovou ao incluir duas formas de classificação dos respondentes – primeiramente o setor em que atua, se funcionário do setor público ou não – e em segundo lugar se seu trabalho era uma ocupação tipicamente vinculada a servir ao público (como saúde e educação) ou não vinculada (ligadas ao consumo individual) – veja Tabela 1.

**Tabela 1 – Comparação da motivação entre servidores públicos e privados**

Percentual de trabalhadores que atribuem "muito importante" ao fator motivacional				
Fator motivacional	Classificação A		Classificação B	
	Trabalhador do setor público	Trabalhador fora do setor público	Serviço tipicamente público	Serviço não tipicamente público
Ajudar outras pessoas	30,1	20,9	38,1	20,9
Ser útil para a sociedade	28,6	19,9	34,7	20,1
Um trabalho interessante	58,8	55,1	61,8	55,1
Alto salário	15,6	19,7	14,0	19,3
Oportunidade de crescimento	16,0	21,2	14,3	20,5
Estabilidade no trabalho	56,3	51,1	55,4	52,4

Fonte: Houston, 2011 n=7012

Os dados observados na coluna “Classificação A” são compatíveis com a hipótese de que servidores públicos têm maior propensão a valorizar motivadores intrínsecos. No entanto, os dados observáveis na coluna “Classificação B” mostram que as diferenças de natureza de ocupação são mais significativas do que as de tipo de empregador. Ou seja, aqueles trabalhadores que estejam envolvidos em “serviços tipicamente públicos” valorizam mais aspectos intrínsecos – mais do que os trabalhadores do setor público. Este achado propôs a evolução do debate – *a natureza da tarefa* e não o *setor de atuação* em si talvez seja mais importante para compreender a dinâmica motivacional do que se reconhecia até então (Houston, 2011).

Bullock, Stritch e Rainey (2015) investigaram características motivacionais de trabalhadores do setor público em relação a trabalhadores do setor privado, a partir de dados de 43.400 indivíduos em 30 países. Em 28 desses países, os trabalhadores do setor público reconheciam mais importância do que seus colegas privados num trabalho que ajudasse os outros e fosse útil para a sociedade. Em 22 países, servidores públicos demonstraram menor importância a altos salários do que trabalhadores do setor privado – embora, neste caso, apenas três países apresentaram diferenças estatisticamente significantes.

Há uma importante convergência nos estudos de Crewson (1997), Houston (2000), Buelens e Broeck (2007), Houston (2011) e Bullock *et al* (2015): em geral, servidores públicos valorizam mais aspectos intrínsecos no trabalho como um trabalho que seja útil para as pessoas e ajude os outros – e valorizam *um pouco menos* aspectos extrínsecos como alta remuneração – em relação aos trabalhadores privados. Estas conclusões reforçam as limitações de sistemas de remuneração variável em organizações públicas e reafirmam a oportunidade de que os gestores públicos possam utilizar o impacto social da missão como alavanca para fortalecer a motivação intrínseca (Bullock *et al*, 2015).

## Consequências de altos níveis de PSM para as organizações públicas

Um aspecto chave no debate é a relação entre níveis de PSM e desempenho individual. Em sua revisão da literatura, Moynihan e Pandey (2007) afirmam que, uma vez tendo entrado numa organização pública, servidores com altos níveis de PSM parecem contribuir de diversas formas: eles têm maior propensão a denunciar irregularidades e proteger o interesse público (Brewer; Selden, 1998); mostram maiores níveis de comprometimento organizacional (Crewson, 1997); acreditam que seu trabalho é importante e isso os incentiva a trabalhar mais (Wright, 2003); têm maior probabilidade de ter alto desempenho e de ter maior satisfação pessoal; e têm menor intenção de sair do emprego (Naff; Crum, 1999). Em síntese, servidores com maior nível de PSM teriam melhor desempenho no trabalho. Todos estes efeitos, no entanto, ocorrem apenas sob determinadas condições que ainda estão sendo objeto de pesquisas mais detalhadas.

## Condições necessárias para que indivíduos com alta PSM tenham melhor desempenho

Estudos passaram então a analisar por quais mecanismos ocorriam as consequências positivas para as organizações. Vandenabeele (2009) analisou esta questão a partir de um *survey* com 3506 servidores públicos na Bélgica e concluiu que o nível de PSM está significativamente relacionado ao desempenho individual.

Wright e Pandey (2008) avançaram no debate e verificam que quando há compatibilidade de valores entre indivíduo e organização, altos níveis de PSM individuais tendem a gerar maiores níveis de satisfação no trabalho naquela organização. Essa conclusão tem uma consequência importante para o debate: não basta que o indivíduo tenha um alto nível de PSM para que ocorram efeitos positivos no desempenho; a organização precisa estimular essa motivação, vinculando-a a seus objetivos organizacionais. A organização precisa nutrir a PSM dos seus funcionários, por meio de processos de comunicação e *feedbacks* que enfatizem como os valores e metas da organização coincidem com os do empregado e como o seu trabalho individual contribui com a organização e com a sociedade. *Caso este processo seja bem-sucedido*, a PSM pode gerar efeitos positivos sobre o desempenho.

Wright (2007) mostra que incentivos extrínsecos são importantes, mas a missão da organização pública tem um efeito igual ou superior. Porém isso não ocorre de forma automática: para que a missão possa estimular a motivação, gestores públicos precisam explicar o que precisa ser feito, e também porque determinada tarefa deve ser feita. A comunicação pode estimular o poder motivacional da missão: gestores devem enfatizar como os valores organizacionais coincidem com os dos servidores, e também como o desempenho do servidor contribui com a organização e com a sociedade.

Andersen, Heinense e Pedersen (2014) acompanharam o desempenho de estudantes e observaram que professores com alta PSM tiveram desempenho excepcional nas notas em exames. Os autores argumentam que num contexto onde o desempenho é claramente visto como algo que beneficia a sociedade, alta PSM está associada a alto desempenho no trabalho.

Van Loon, Kjeldsen, Andersen, Vandenabeele e Leisink (2018), usando dados em painel de quase 14 mil indivíduos, mostram que a associação entre PSM e desempenho só é significativamente positiva quando o trabalho é percebido como algo que contribui com a sociedade. Quando essa percepção é baixa, praticamente não há associação entre PSM e desempenho.

Articulando os trabalhos de Vandenabeele (2009), Wright e Pandey (2008), Wright (2007), Andersen *et al* (2014) e Van Loon (2018) observa-se que: a) o nível de PSM pode gerar efeitos positivos sobre o desempenho das organizações públicas, mas apenas sob certas condições; b) desempenho excepcional de funcionários com alta PSM é observado quando esses funcionários percebem que estão efetivamente contribuindo para a sociedade; c) as tarefas desempenhadas podem não oferecer estas percepções, o que anula os potenciais efeitos positivos da PSM; d) o poder motivacional da missão organizacional depende da habilidade dos gestores públicos em evidenciar o impacto social do trabalho e estimular o contato direto do servidor com o público atendido.

### **Antecedentes da *public service motivation***

Um dos focos do debate acadêmico foi entender quais fatores explicam que determinadas pessoas tenham um nível de PSM maior do que outros. Ou seja, existem fatores da trajetória individual que explicam ou determinam o nível individual de PSM?

Perry (1997) concluiu que a socialização familiar, a trajetória educacional e a identificação profissional foram os antecedentes mais consistentemente avaliados como relacionados à PSM. Perry, Brudney, Coursey e Littlepage (2008) avançaram no debate ao analisar indivíduos que ganharam reconhecidas premiações de trabalho voluntário nos EUA – o *Daily Point of Light Award* e o *President's Community Volunteer Award* – ambos concedidos pelo presidente dos EUA e oferecidos a exemplos de contribuição ao interesse público e comunitário. Um *survey* foi realizado com 525 ganhadores dos prêmios e complementado por entrevistas. Os resultados mostraram que a PSM está ligada: a) à socialização familiar em prol do voluntariado; b) à participação em atividades religiosas; e c) a experiências anteriores de voluntariado. O voluntariado, a ideia de servir ao outro, a participação em atividades da comunidade religiosa e experiências cotidianas são elementos altamente integrados na estrutura motivacional.

Portanto, elementos da trajetória de vida individual – em especial a família, a religião e a experiência em trabalhos voluntários – explicam uma parte importante da PSM no indivíduo.

## O lado sombrio da PSM

Por outro lado, pesquisas recentes têm chamado a atenção para o “lado sombrio” da PSM: indivíduos com alta PSM têm altas expectativas com o trabalho e, quando se deparam com os problemas típicos do cotidiano das organizações, podem sofrer mais agudamente com a frustração, estresse, *burnout*, e inclusive podem se mostrar mais propensos a quebrar regras e normas com o objetivo de ajudar os usuários.

Quratulain e Khan (2015) observaram que indivíduos com alta PSM sofrem de maiores níveis de *stress* e demonstram mais intenção de sair da organização quando se deparam com obstáculos burocráticos. Bolino e Grant (2016) apontam uma série de comportamentos negativos, como maior propensão à exaustão, a ineficiência e violações éticas em indivíduos que valorizam fortemente motivações análogas à PSM. Giauque, Anderfuhren-Biget e Varone (2013) mostram que, uma vez que a PSM aumenta a expectativa que os funcionários estabelecem sobre seu trabalho, esta mesma PSM contribui para que eles se pressionem mais, aumentando seu nível de *stress* em face das dificuldades. Assim, essa literatura mostra que caso o indivíduo com alta PSM perceba que seus valores públicos não estejam sendo satisfeitos com o trabalho, eles podem se frustrar rapidamente, inclusive reduzindo seu desempenho.

## O “estado da arte”: evidências empíricas alteraram as proposições originais da teoria

Os achados das pesquisas empíricas sobre PSM realizadas nos últimos 30 anos acabaram por alterar a consistência das proposições originais da teoria.

Em relação à primeira proposição de Perry e Wise (1990), que afirmava que pessoas com maior PSM irão procurar empregos públicos, as pesquisas confirmaram que a PSM é um fator explicativo importante para atrair e reter funcionários, porém não necessariamente em organizações públicas, como proposto originalmente pela teoria, mas sim em quaisquer organizações onde as tarefas sejam socialmente relevantes.

Kjeldsen (2014) acompanhou trabalhadores da área social na Dinamarca e mostrou que trabalhadores com alta PSM eram atraídos pela natureza das tarefas a serem desempenhadas, independentemente se elas eram no setor público ou privado. Choi (2017) mostrou que indivíduos tinham maior probabilidade em escolher trabalhos no setor privado do que no setor público, quando eles observassem oportunidades de que as tarefas pudessem satisfazer seus valores altruísticos em função da interação com os beneficiários. Assim, as evidências mais recentes mostram que indivíduos com alta PSM se sentirão atraídos por empregos relacionais (que tenham amplo contato com outras pessoas), capazes de trazer impacto social e onde os valores públicos possam ser melhor exercidos, independente do setor, seja público ou privado.

Em relação à segunda proposição original, que afirmava que a PSM estaria associada ao desempenho individual em organizações públicas, as pesquisas evidenciaram que a PSM é um fator que pode levar a um desempenho excepcional, não necessariamente apenas em organizações públicas, como sugeria a teoria original, mas em quaisquer organizações em que o indivíduo esteja percebendo que seu trabalho faz diferença e tem impacto social, independente do setor (Andersen *et al*, 2014; Van Loon, 2018).

A terceira proposição original de Perry afirmava organizações que atraem indivíduos com alta PSM ficariam menos dependentes de incentivos extrínsecos. As pesquisas, no entanto, mostraram resultados conflitantes sobre incentivos: por um lado, o poder motivacional da missão e do significado social do trabalho foi comprovado, por outro não se pode afirmar que servidores públicos não valorizam incentivos extrínsecos, como proposto originalmente por Perry e Wise (1990).

Embora os componentes intrínsecos do trabalho tenham sido evidenciados como importantes nas pesquisas, o auto interesse e os motivadores extrínsecos têm valor significativo para os servidores públicos – apenas com peso ligeiramente inferior em relação aos trabalhadores privados. Segurança e estabilidade no emprego, por exemplo, são elementos bastante valorizados pelos servidores públicos (Perry; Hondeghem; Wise 2010).

O Quadro 1 sintetiza as diferenças entre a teoria original de PSM e os achados posteriores.

### Quadro 1 – Diferenças entre proposições originais da teoria de PSM e achados empíricos posteriores

Proposições originais da teoria	Achados empíricos
<b>Proposição 1:</b> quanto mais alto for o nível de PSM do indivíduo, mais ele buscará trabalhar numa organização pública.  (Perry e Wise, 1990)	As pesquisas confirmaram que a PSM é um fator explicativo importante para atrair e reter funcionários, porém não necessariamente em organizações públicas, mas sim em quaisquer organizações onde as tarefas sejam socialmente relevantes e onde seus valores públicos possam ser exercidos (Kjeldsen, 2014; Choi, 2017; Andersen <i>et al</i> , 2014; Van Loon, 2018).
<b>Proposição 2:</b> nas organizações públicas, essa PSM estará positivamente relacionada ao desempenho.  (Perry e Wise, 1990)	Há forte evidência empírica de que o nível de PSM gera efeitos positivos sobre o desempenho das organizações públicas, mas apenas quando esses funcionários percebem que estão efetivamente contribuindo para a sociedade (Wright, 2007; Andersen, Heinense e Pedersen, 2014; Van Loon <i>et al</i> , 2018).  Há alguma evidência de que o nível de PSM pode reduzir o desempenho quando o funcionário enxerga obstáculos no trabalho, uma vez que indivíduos com mais PSM são mais propensos ao <i>stress</i> e <i>burnout</i> (Quratulain e Khan, 2015; Bolino e Grant, 2016; Giaque, Anderfuren-Biget e Varone, 2013).

Proposições originais da teoria	Achados empíricos
<p><b>Proposição 3:</b> organizações públicas que consigam atrair pessoas com maiores níveis de PSM provavelmente ficarão menos dependentes de incentivos extrínsecos para fazer uma boa gestão.</p> <p>(Perry e Wise, 1990)</p>	<p>Por um lado, as pesquisas mostraram que servidores públicos valorizam mais aspectos intrínsecos como um trabalho que seja útil e ajude os outros do que seus colegas privados (Crewson, 1997; Houston, 2000; Houston, 2011; Buelens e Broeck, 2007; Bullock, Stritch e Rainey, 2015).</p> <p>Por outro, não se comprovou a suposição de que servidores públicos não valorizam incentivos extrínsecos – observou-se apenas que sua importância, para eles, é apenas <i>um pouco inferior</i> aos seus colegas privados (Crewson, 1997; Houston, 2000; Houston, 2011; Bullock, Stritch e Rainey, 2015; Perry, Hondeghem e Wise, 2010).</p> <p>A estabilidade, embora seja um fator extrínseco, tem um comportamento diferente: é amplamente valorizada pelos servidores públicos (Houston, 2011; Perry, Hondeghem e Wise, 2010).</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

## Lacunas de conhecimento

Wright e Grant (2010) alertam para uma importante lacuna no conhecimento sobre PSM: não se conhece o peso relativo do fator atração/seleção em comparação ao fator adaptação/socialização para explicar níveis de PSM. Ou seja, é o próprio setor público que atrai servidores com alto nível de PSM, em função do significado da missão pública, ou são fatores organizacionais relacionados à socialização no trabalho nas próprias organizações que geram no indivíduo um maior nível de PSM? Essa pergunta ainda não pode ser respondida com o desenho atual das pesquisas – são necessários estudos longitudinais para avaliar a PSM em múltiplos momentos.

Perry (2014) enfatiza que um passo essencial para avançar na teoria de PSM é conduzir estudos que investiguem a aplicação natural e simultânea de múltiplos incentivos em ambientes organizacionais reais. O autor se pergunta: há um *trade-off* entre incentivos pecuniários e a *public service motivation*? Um estudo de Chen e Hsieh (2015), com servidores municipais em Taiwan, chega à conclusão de que a busca por um alto salário é negativamente correlacionada à PSM.

Essa sugestão de foco em múltiplos incentivos proposta por Perry (2014) se alinha aos esforços da *behavioral economics* e ao esforço de síntese proposta por Cerasolli, Nickling e Ford (2014). Qual é o efeito combinado que a motivação intrínseca, com destaque para a PSM, gera em conjunto com os incentivos extrínsecos? Há, portanto, diversas perguntas ainda sem respostas definitivas, que estão sendo objeto de novas pesquisas.

## Grau de validade internacional do conceito de PSM

Ritz, Brewer e Neumann (2016) mostram que quase 80% do conhecimento sobre PSM foi construído tendo por base dados apenas da Europa e Estados Unidos. Em função de características

culturais e institucionais, a aplicabilidade da teoria de PSM em países em desenvolvimento, como o Brasil, é pouco conhecida (Van der Wal, 2015).

Diversos pesquisadores buscaram investigar a validade dos achados sobre PSM em diferentes países, indagando se esse seria um construto com validade internacional. Pesquisas recentes baseadas no *World Values Survey* e no *International Social Survey Programme* têm trazido evidências de que uma estrutura motivacional distinta da prevista pela teoria de PSM pode ser prevalente especialmente em países menos desenvolvidos, devido a características institucionais e culturais destes países (Cowley; Smith, 2014; Dur; Zoutenbier, 2014, Van de Walle; Steijn; Jilke, 2015, Van der Wal, 2015).

Cowley e Smith (2014) analisaram dados de 51 países e observaram que em muitas nações a importância relativa da motivação intrínseca é maior no setor público do que no setor privado (como proposto pela teoria original de PSM), mas que isso não é uma relação universal – *em alguns países o oposto é verdadeiro*. Os níveis de corrupção no setor público podem explicar essas diferenças nestes países – um alto nível de corrupção tem um efeito negativo na proporção de servidores preponderantemente intrinsecamente motivados.

Hanna e Wang (2017) também corroboram este argumento – os autores trazem dados de um experimento em laboratório na Índia, país com níveis extremamente altos de corrupção no governo. Nestes estudos, estudantes que trapaceiam em tarefas simples demonstram maior interesse em ir para o serviço público, após a graduação. Os níveis de corrupção são, portanto, uma variável institucional que pode impactar na estrutura motivacional dos servidores públicos.

Dur e Zoutenbier (2014) adicionam outra variável que pode explicar diferenças internacionais na estrutura motivacional dos indivíduos. Usando dados de 50 países do *World Values Survey*, os autores mostraram que trabalhadores predominantemente altruístas e que confiam em partidos políticos tem maior propensão a trabalhar no setor público. Porém, houve uma diferença importante entre os países desenvolvidos e menos desenvolvidos: nos primeiros, o altruísmo é mais importante para explicar a escolha em trabalhar para o setor público; já em países menos desenvolvidos, a confiança nos partidos políticos é a variável chave para explicar a preferência para trabalhar para o governo. Este achado nos leva a perguntar: o que poderia ocorrer com a estrutura motivacional do servidor público em países com baixo grau de confiança nos partidos políticos? Seria esta mais uma variável a enfraquecer a força motivacional da missão das organizações públicas em países com estas características?

Finalmente, uma terceira característica institucional que pode impactar na dinâmica motivacional foi evidenciada por Van de Walle, Steijn e Jilke (2015). Os autores compararam dados de preferência de fatores motivacionais dos servidores públicos em 26 países usando informações do *International Survey Programme*. Eles mostraram que países com um sistema baseado em carreiras permanentes (como o Brasil e a França), diferentemente de países com um sistema baseado na posição e contratos temporários (como nos EUA e a Inglaterra), as pessoas

preferem o emprego público. Os autores afirmam que isto é fruto possivelmente da maior segurança e atratividade que a carreira pública oferece, em função da estabilidade garantida por toda a vida. Dessa maneira, países com um sistema de emprego público baseado em carreiras podem atrair indivíduos extrinsecamente motivados, sendo uma terceira característica institucional que pode impactar a estrutura motivacional do servidor público.

Assim, observa-se que características culturais e institucionais dos países menos desenvolvidos podem direcionar a estrutura motivacional dos servidores públicos para elementos distantes das proposições da teoria original de PSM. As pesquisas mostram que o nível de corrupção, a confiança nos partidos políticos e ainda um sistema de carreira podem ser fatores que estimulam a atração de indivíduos predominantemente extrinsecamente motivados para dentro dos governos (Cowley; Smith, 2014; Dur; Zoutenbier, 2014, Van de Walle, Steijn; Jilke, 2015; Van der Wal, 2015; Hanna; Wang, 2017).

### **Características do serviço público brasileiro**

Já nos aproximando do caso brasileiro, uma outra evidência gera preocupações na mesma direção. Servidores públicos brasileiros têm em média remuneração superior aos funcionários do setor privado com mesmo perfil (Banco Mundial, 2017). Obviamente a média esconde casos muitos distintos; mas há carreiras “de elite” da administração pública brasileira com remuneração superior à do setor privado para funções de semelhante complexidade.

O trabalho de Klein e Mascarenhas (2016) alimenta a hipótese de que o Brasil pode ter características locais que estejam produzindo, ao menos numa parcela de elite do serviço público, uma estrutura motivacional distinta daquela evidenciada nos estudos internacionais. Os autores avaliaram integrantes da carreira de especialistas em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG) em quatro estados e no governo federal. Embora haja diferenças entre os casos, o salário médio situava estes servidores pesquisados na elite da burocracia nacional e com remuneração distante dos padrões de mercado para qualificação semelhante. Os resultados mostram que fatores essencialmente extrínsecos, vinculados à remuneração e atratividade de progressão/promoção, foram os responsáveis por explicar a evasão dos EPPGGs, num contexto salarial já privilegiado. Ou seja, mesmo tendo ingressado numa carreira de elite do ponto de vista salarial, uma parcela significativa dos servidores saiu na carreira, e relatou que o motivo principal foi buscar um salário ainda mais alto. Este achado alimenta a pergunta: o Brasil estaria atraindo, para estas carreiras de elite, indivíduos carreiristas interessados essencialmente nos benefícios e remuneração?

Portanto, como o Brasil é um país com níveis razoavelmente altos de corrupção (Cowley; Smith, 2014), tem baixa confiança em partidos políticos, conta com um sistema de carreira e ao menos parte dos servidores recebe valores acima de padrões de mercado (Banco Mundial, 2017), cabe discutir e avaliar a aplicabilidade analítica, no país, das proposições da teoria de

PSM e, mais especificamente, compreender se a dinâmica motivacional observada em países desenvolvidos também se verifica no caso brasileiro.

### 3. METODOLOGIA

Em que medida a estrutura motivacional dos servidores públicos verificada nos países desenvolvidos tem semelhanças com a dos servidores públicos no Brasil? Para responder a essa questão, este artigo apresenta o resultado de uma pesquisa empírica em formato de estudo de caso que investigou três realidades distintas no serviço público em um município de grande porte brasileiro: a) servidores que atuam na assistência social, em especial em 34 Centros de Referência em Assistência Social (CRAS); b) servidores que atuam na fiscalização urbana, como fiscalização de obras e edificações, posturas, fiscalização ambiental e sonora e controle de invasões e camelôs, distribuídos em 23 equipes de fiscalização; e c) servidores da área administrativa (área meio) da Secretaria de Assistência Social, responsáveis por setores como convênio, finanças e orçamento.

A seleção dos casos a serem investigados teve por objetivo: a) representar diferentes parcelas do serviço público que tivessem tarefas prestadas por burocratas em linha de frente e tarefas-meio, afim de que sejam avaliadas atividades onde o impacto social é facilmente perceptível e onde ele é mais distante do servidor; b) cada caso deveria ser composto por servidores que desempenhem tarefas semelhantes, coordenados por chefias diferentes.

A primeira etapa percorrida para a aplicação do *survey* foi procurar os líderes de cada organização para solicitar autorização. Esta autorização deixava claro que a participação do servidor na pesquisa era opcional, não havendo necessidade de justificativa em caso de não adesão. Em seguida, foi elaborada uma carta de apresentação da pesquisa e entregue no local de trabalho a todos os servidores convidados, contendo uma explicação detalhada sobre a pesquisa e os critérios de sigilo das informações. Após, foram realizadas visitas do pesquisador aos gestores das unidades a serem investigadas e, em alguns casos, breves apresentações aos servidores. Finalmente, o questionário foi enviado por e-mail aos funcionários.

Um total de 449 servidores responderam a um *survey*, conforme a Tabela 2. Os testes foram feitos utilizando-se um grupo menor (N=373), excluindo os servidores com cargo de chefia. Os dados foram coletados entre julho de 2018 e abril de 2019, antes da pandemia.

**Tabela 2 – Taxa de resposta na aplicação do survey**

Caso	Universo dos servidores convidados	Questionários completos respondidos	Taxa de resposta
Fiscalização	337	155	46%
Assistência social	517	227	44%
Área meio	92	51	55%
<b>Total</b>	<b>946</b>	<b>433</b>	<b>46%</b>

Fonte: elaborada pelo autor.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Validação da escala de PSM

Esta pesquisa utiliza como ponto de partida a escala proposta por Wright e Pandey (2011). Foi feita tradução e adaptação das perguntas para o português e foi realizada a validação estatística da escala proposta.

Foram testadas as escalas de PSM segundo as recomendações de Hair Jr *et al* (2016) e Harrington (2009), utilizando-se análises fatoriais exploratória e combinatória. Todos os critérios previstos pela literatura foram atingidos (vide Tabela 3). Em especial, o critério mais utilizado nas pesquisas internacionais para avaliar a validação das escalas de PSM é o *alpha de Cronbach*. Bearden e Netemeyer (1998) propõem que este valor não seja inferior a 0,80. Os dados dessa pesquisa resultaram no valor de 0,824, o que resulta num bom grau de consistência interna da escala de PSM. Como parâmetros aceitáveis, as cargas fatoriais devem ser de 0,5 ou mais, e, idealmente, maiores ou iguais a 0,7 (Hair Jr *et al*, 2016); a variância média extraída (AVE) deve ser maior ou igual a 0,5; e a confiabilidade composta deve ser de pelo menos 0,6 (Netemeyer; Bearden; Sharma, 2003).

A validação da escala de PSM sempre foi um desafio para os pesquisadores. Os maiores especialistas no tema fizeram um grande esforço internacional e tiveram dificuldades em construir uma escala que fosse validada na maior parte dos países (Kim *et al*, 2013). No Brasil, Moraes (2017) conseguiu validar uma escala com 17 perguntas. Porém, escalas curtas, similares com a que Wright (2011) utilizou, ainda não haviam sido validadas no Brasil.

**Tabela 3 – Propriedades estatísticas da Escala *Public Service Motivation* (PSM)**

Item	Cargas Fatoriais	Confiabilidade	Erro	AVE	Confiabilidade Composta
Gerar impacto para a sociedade é mais importante para mim do que minhas conquistas individuais.	0,791	0,651	0,147		
Os acontecimentos do dia a dia sempre me lembram de como somos dependentes uns dos outros.	0,843	0,687	0,167		
A boa prestação do serviço público é algo muito importante para mim	0,623	0,813	0,198	0,752	0,827
Eu correria risco de perdas ou danos pessoais para ajudar alguém.	0,781	0,834	0,197		
Eu estou disposto a fazer sacrifícios pessoais em prol do bem-estar coletivo.	0,671	0,781	0,112		

Fonte: elaborada pelo autor.

Embora a escala de PSM tenha sido validada com parâmetros aceitáveis, uma das perguntas traduzidas gerou respostas que pouco se diferenciaram entre os indivíduos (vide Tabela 4). A pergunta do inglês original “*meaningful public service is very important to me*” é de difícil tradução e a tentativa dessa pesquisa foi avaliá-la com a afirmação “a boa prestação do serviço público é algo muito importante para mim”. Mais de 95% dos servidores disseram ser “muito importante” esta afirmativa. Assim, novas pesquisas são necessárias para melhorar a qualidade da mensuração da PSM nesta escala de cinco ítems, especialmente em relação à afirmativa destacada. Exceto na terceira pergunta, há um grau razoável na distribuição das respostas.

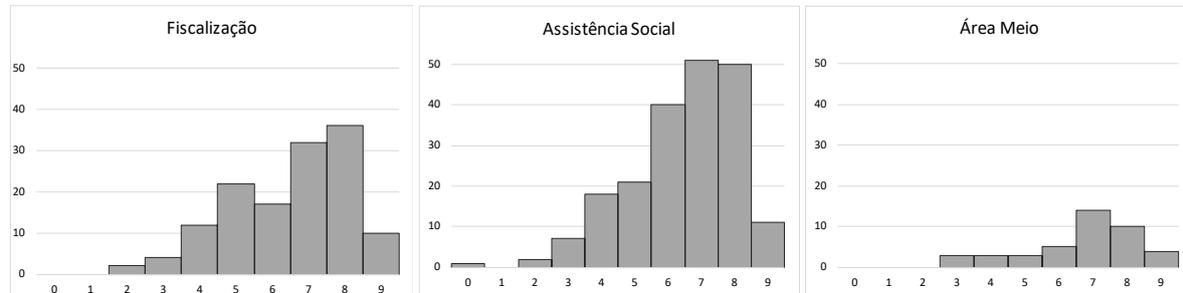
**Tabela 4 – Respostas dos indivíduos sobre perguntas de PSM, N=373**

Questão	Public service motivation				
	discordo totalmente	discordo parcialmente	nem concordo nem discordo	concordo parcialmente	concordo totalmente
Gerar impacto para a sociedade é mais importante para mim do que minhas conquistas individuais	6%	17%	12%	46%	20%
Os acontecimentos do dia a dia sempre me lembram de como somos dependentes uns dos outros	1%	5%	7%	37%	50%
A boa prestação do serviço público é algo muito importante para mim	0%	0%	1%	7%	91%
Eu correria risco de perdas ou danos pessoais para ajudar alguém	10%	19%	16%	44%	10%
Eu estou disposto a fazer sacrifícios pessoais em prol do bem-estar coletivo	5%	15%	14%	49%	16%

Fonte: elaborada pelo autor.

Um outro ponto importante é avaliar os níveis e a distribuição da PSM no conjunto dos servidores investigados. A análise dos dados do *survey* permite inferir que a PSM tem distribuição razoavelmente semelhante na amostra de servidores investigada, conforme histograma da Figura 1.

**Figura 1 – Níveis de PSM dos servidores da amostra N=373**



Fonte: elaborada pelo autor.

Um teste simples de *Kruskal-Wallis* permite avaliar se há ou não diferenças estatisticamente significantes entre a distribuição dos dados em grupos distintos. A Tabela 5 apresenta os comparativos.

**Tabela 5 – Comparação da distribuição da PSM na amostra investigada, N=373**

Caso	Média	DP	DP	Mediana	Mínimo	Máximo	KW	Valor p
Área Meio	7,37	1,68	1,68	7,50	4	10		
Assistência Social	7,28	1,53	1,53	7,50	3	10	0,16	0,923
Fiscalização	7,29	1,58	1,58	7,50	3	10		

Fonte: elaborada pelo autor.

A Tabela 5 mostra que a média e o desvio padrão da PSM é praticamente idêntica nos três casos investigados, sem diferenças estatisticamente significantes (valor  $p = 0,923$ ). Este resultado é convergente com avaliações internacionais de que o nível individual de PSM é determinado mais por fatores individuais e menos por fatores organizacionais (Perry; Brudney; Coursey; Littlepage, 2008). A evidência disso, nesta pesquisa, é que a experiência na organização aparentemente foi incapaz de diferenciar os indivíduos.

## 4.2 Avaliação da preferência por recompensas

Discutiu-se na primeira parte deste artigo o debate existente na literatura internacional que coloca em dúvida a aplicabilidade analítica dos pressupostos da teoria de *public service motivation* em países em desenvolvimento. As pesquisas mostram que o nível de corrupção, a confiança nos partidos políticos e ainda um sistema de carreira *podem ser fatores que estimulam a atração de indivíduos mais extrinsecamente motivados para dentro dos governos* (Cowley; Smith, 2014; Dur; Zoutenbier, 2014, Van de Walle; Steijn; Jilke, 2015; Hanna; Wang, 2017).

Como o Brasil é um país com níveis razoavelmente altos de corrupção (Cowley; Smith, 2014), tem baixa confiança em partidos políticos e possui um sistema de carreira baseada na estabilidade e na progressão por antiguidade (Pacheco, 2010), cabe avaliar em que medida o Brasil também poderia estar atraindo para a administração pública indivíduos que valorizam primordialmente motivadores extrínsecos.

O *survey* desta pesquisa incluiu perguntas iguais às de Houston (2011), para avaliar em que medida os servidores consideram importante três tipos de motivadores intrínsecos e três tipos de motivadores extrínsecos (veja Tabela 6).

**Tabela 6 – Resultados da pesquisa sobre preferência por recompensas. N=373**

Preferência por recompensas					
Questão	sem importância	pouca importância	alguma importância	importante	muito importante
Ajudar outras pessoas	0%	1%	3%	31%	66%
Ser útil à sociedade	0%	0%	2%	21%	77%
Um trabalho interessante	0%	0%	3%	25%	72%
Alto salário	0%	0%	12%	46%	41%
Oportunidades de crescimento	1%	1%	5%	28%	64%
Estabilidade no trabalho	0%	1%	6%	23%	70%

Fonte: elaborada pelo autor.

A mais importante análise é a comparação relativa de incentivos intrínsecos e extrínsecos da amostra coletada nesta pesquisa com os dados internacionais – vide Tabela 7. O foco aqui é avaliar a importância relativa dos três primeiros fatores motivadores (intrínsecos), com o quarto e quinto fatores (extrínsecos). As pesquisas mostram que o sexto fator, estabilidade, tem uma dinâmica própria e é mais seguro excluí-lo desta análise dicotômica (Chen; Hsieh, 2015).

**Tabela 7 – Comparação sobre importância relativa de recompensas**

Proporção de respondentes que consideram o fator motivacional "muito importante"		
	Amostra internacional N=7012	Amostra desta pesquisa N=373
Ajudar outras pessoas	30,1	66
Ser útil para a sociedade	28,6	76,9
Um trabalho interessante	58,8	71,6
Alto salário	15,6	41,3
Oportunidade de crescimento	16	64,3
Estabilidade no trabalho	56,3	70
Média dos 3 primeiros (intrínsecos)	39,2	71,5
Média do 4 e 5 fator (extrínsecos)	15,8	52,8
Proporção (intrínseco / extrínseco)	2,5	1,4

Fonte: elaborada pelo autor.

Os dados de países desenvolvidos coletados dentro do setor público mostram que, em média, os fatores intrínsecos são considerados muito importantes por 39,2% dos entrevistados. Os fatores tipicamente extrínsecos são vistos como muito importantes por 15,8% dos entrevistados. Fazendo-se uma proporção, observa-se que os fatores intrínsecos são 2,5 vezes mais importantes que os extrínsecos.

Na amostra desta pesquisa, embora os motivadores intrínsecos tenham sido mais citados como muito importantes do que na amostra internacional, os motivadores extrínsecos aumentaram sua prevalência quase 4 vezes. A proporção de intrínsecos vs extrínsecos foi de 1,4. Assim, no caso da amostra brasileira, coletada nesta pesquisa, os motivadores intrínsecos ainda preponderam, mas com uma magnitude significativamente menor do que a amostra internacional.

## 5. CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES PARA O DEBATE

A literatura discutida neste trabalho sugere que, em países em desenvolvimento, características culturais e institucionais locais estimulam a atração para o serviço público de indivíduos preponderantemente extrinsecamente motivados (Cowley; Smith, 2014; Dur; Zoutenbier, 2014, Van de Walle; Steijn; Jilke, 2015; Hanna; Wang, 2017). Além disso, a ausência de estudos sobre a *public service motivation* fora do eixo Europa-Estados Unidos também aponta dúvidas sobre a aplicabilidade analítica desse conceito no Brasil.

Essa pesquisa observou duas evidências que convergem para uma outra direção. Em primeiro lugar, a escala para medir a PSM foi estatisticamente validada com resultados das mensurações individuais convergentes com resultados da literatura. Trata-se da primeira validação, no Brasil, de uma escala curta para mensurar a *public service motivation*. Em segundo lugar, a análise dos motivadores intrínsecos e extrínsecos na amostra coletada e sua comparação com os países desenvolvidos mostram que, embora a diferença seja menor, os motivadores intrínsecos tem importância relativa preponderante nesta amostra de servidores públicos investigados. O resultado evidenciou que tanto os servidores públicos brasileiros quanto aqueles dos países desenvolvidos valorizam mais recompensas intrínsecas do que extrínsecas: os brasileiros na razão de 1,4 e a amostra dos países desenvolvidos na razão de 2,5 vezes.

Estes resultados sugerem duas proposições:

1. A PSM é um conceito analiticamente válido para investigar as especificidades da motivação no serviço público também no Brasil;
2. Ao menos uma parcela dos servidores públicos brasileiros tem uma dinâmica motivacional compatível com aquela evidenciada nas pesquisas sobre *public service motivation* nos países desenvolvidos, em especial, demonstrando maior importância relativa aos motivadores intrínsecos sobre os extrínsecos.

No entanto, os três casos investigados nesta pesquisa não são representativos da integralidade da administração pública brasileira. Além disso, evidências já discutidas neste artigo sugerem que em carreiras de elite do serviço público, nas quais o salário é significativamente superior aos valores de mercado, pode haver outra dinâmica motivacional. Essas carreiras não foram pesquisadas nesta investigação.

Portanto, uma lacuna de conhecimento ainda persistente é a compreensão da dinâmica da preferência por recompensas na elite da administração pública brasileira, que pode ter um outro padrão motivacional, com maior disposição a valorizar recompensas extrínsecas.

## REFERÊNCIAS

ANDERSEN, L. B.; HEINESEN, E.; PEDERSEN, L. H. How does public service motivation among teachers affect student performance in schools? **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.24, n.3. p. 651-671, 2014. . <https://doi.org/10.1093/jopart/mut082>

BANCO MUNDIAL **Um ajuste justo**: análise da eficiência e equidade do gasto público no Brasil. 2017. Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/country/brazil/publication/brazil-expenditure-review-report>. Acesso em 20/12/2018.

BEARDEN, W. O.; NETEMEYER, R. G. **Handbook of marketing scales: Multi-item measures for marketing and consumer behavior research**. Sage, 1999.

BOLINO, M. C.; GRANT, A. M. The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. **Academy of Management Annals**, v.10, n.1, p.599-670, 2016. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1153260>

BREWER, G. A.; SELDEN, S. C. Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. **Journal of public administration research and theory**, v.8, n.3, p. 413-440, 1998. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024390>

BUELENS, Marc; BROECK, H. V. An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. **Public Administration Review**, 67, p.65-74, 2007. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00697.x>

BULLOCK, J. B.; STRITCH, J. M.; RAINEY, H. G. International comparison of public and private employees' work motives, attitudes, and perceived rewards. **Public Administration Review**, v.75, n.3, p. 479-489, 2015. <https://doi.org/10.1111/puar.12356>

CERASOLI, C. P.; NICKLIN, J. M.; FORD, M. T. Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. **Psychological Bulletin**, v.140, n.4, 980, 2014. <https://doi.org/10.1037/a0035661>

CHEN, C. A.; HSIEH, C. W. Does pursuing external incentives compromise public service motivation? Comparing the effects of job security and high pay. **Public Management Review**, v.17, n.8, p. 1190-1213, 2015. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.895032>

- CHOI, Y. Work values, job characteristics, and career choice decisions: Evidence from longitudinal data. **The American Review of Public Administration**, v.47, n.7, p. 779-796, 2017. <https://doi.org/10.1177/0275074016653469>
- COWLEY, E.; SMITH, S. Motivation and mission in the public sector: evidence from the World Values Survey. **Theory and Decision**, v.76, n.2, p. 241-263, 2014. <https://doi.org/10.1007/s11238-013-9371-6>
- CREWSON, P. E. Public-service motivation: building empirical evidence of incidence. **Journal of Public Administration Research and Theory** 7, p.499-518, 1997. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024363>
- DUR, R.; ZOUTENBIER, R. Working for a good cause. **Public Administration Review**, v.74, n.2, p.144-155, 2014. <https://www.jstor.org/stable/24027682>
- GIAUQUE, D.; ANDERFUHREN-BIGET, S.; VARONE, F. Stress perception in public organisations: Expanding the job demands–job resources model by including public service motivation. **Review of Public Personnel Administration**, v.33, n.1p.58-83, 2013. <https://doi.org/10.1177/0734371X12443264>
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.
- HAIR JR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage publications, 2016.
- HANNA, R.; WANG, S. Y. Dishonesty and selection into public service: Evidence from India. **American Economic Journal: Economic Policy**, v.9, n.3, p. 262-90, 2017. <https://doi.org/10.1257/pol.20150029>
- HOUSTON, D. J. Public-service motivation: A multivariate test. **Journal of public administration research and theory**, v.10, n.4, p.713-728, 2000. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024288>
- HOUSTON, D. J. Implications of occupational locus and focus for public service motivation: Attitudes toward work motives across nations. **Public Administration Review**, v.71, n.5, p. 761-771, 211. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02415.x>
- KIM,S.; VANDENABEELE, W.; WRIGHT B. E.; ANDERSEN, L. B.; CERASE, F. P.; CHRISTENSEN, R.K.; DESMARAIS, C.; KOUMENTA, M.; LEISINK, P.; LIU B.; PALIDAUŠKAITE, J.; PEDERSEN, L.H.; PERRY, J. L.; RITZ, A.; TAYLOR, J.; DE VIVO, P. Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.23, n.1, p.79-102, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>
- KJELDTSEN, A. M. Dynamics of public service motivation: Attraction–selection and socialization in the production and regulation of social services. **Public Administration Review**, v.74, n.1, p.101-112, 2014. <https://doi.org/10.1111/puar.12154>
- KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v.50, n.1, p.17-39, 2016. <https://doi.org/10.1590/0034-7612146562>
- MORAES, L. F. S. Uma análise da relação entre a motivação para o serviço público e a intenção de saída na perspectiva dos servidores brasileiros. Tese de doutorado. Centro Universitário FEI, 2017.

- NAFF, Katherine C.; John Crum. Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference? **Review of Public Personnel Administration**, v.19, n.4, p.5–16, 1999. <https://doi.org/10.1177/0734371X9901900402>
- NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: Issues and applications**. Sage Publications, 2003.
- PACHECO, Regina S. Profissionalização, mérito e proteção da burocracia no Brasil, in **Burocracia e política no Brasil: Desafios para a ordem democrática no século XXI**. Rio de Janeiro, FGV, 2010.
- PERRY, J. L.; WISE, L. R. The motivational bases of public service. **Public administration review**, p. 367-373, 1990.
- PERRY, J. L.; HOLDEGHEM, A. **Motivation in Public Management: The Call for Public Service**. Oxford: Oxford University Press, 2008.
- PERRY, J. L. Measuring public service motivation: An assesment of construct reliability and validity. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.6, n.1p.5-22,1996. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- PERRY, J. L. Antecedents of public service motivation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v.7, n.2, p.181-197, 1997. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024345>
- PERRY, J. L.; BRUDNEY, J. L.; COURSEY, D.; LITTLEPAGE, L. What drives morally committed citizens? A study of the antecedents of public service motivation. **Public administration review**, v.68, n.3 p.445-458, 2008. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00881.x>
- PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A.; WISE, L. R. Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future. **Public Administration Review**, v.70, n.5, p.681-690, 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>
- PERRY, J. L. The motivational bases of public service: foundations for a third wave of research. **Asia Pacific Journal of Public Administration**, v.36, n.1, p.34-47, 2014. <https://doi.org/10.1080/23276665.2014.892272>
- QURATULAIN, S.; KHAN, A. K. Red tape, resigned satisfaction, public service motivation, and negative employee attitudes and behaviors: Testing a model of moderated mediation. **Review of Public Personnel Administration**, v.35, n.4 p.307-332, 2015. <https://doi.org/10.1177/0734371X13511646>
- RITZ, A.; BREWER, G. A.; NEUMANN, O. Public service motivation: A systematic literature review and outlook. **Public Administration Review**, v.76, n.3p.414-426, 2016. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
- 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, n.1 p.11-34, 2009. <https://doi.org/10.1177/0020852308099504>
- VAN DE WALLE, S.; STEIJN, B.; JILKE, S. Extrinsic motivation, PSM and labour market characteristics: a multilevel model of public sector employment preference in 26 countries. **International Review of Administrative Sciences**, v.81, n.4, p.833-855, 2015. <https://doi.org/10.1177/0020852314563899>
- VAN DER WAL, Z. “All quiet on the non-Western front?” A review of public service motivation scholarship in non-Western contexts. **Asia Pacific Journal of Public Administration**, v.37, n. 2, p.69-86, 2015. <https://doi.org/10.1080/23276665.2015.1041223>

VAN LOON, N.; KJELDEN, A. M.; ANDERSEN, L. B.; VANDENABEELE, W.; LEISINK, P. Only when the societal impact potential is high? A panel study of the relationship between public service motivation and perceived performance. **Review of public personnel administration**, v.38, n.2, p. 139-166, 2018. <https://doi.org/10.1177/0734371X16639111>

WRIGHT, B. E. Public service and motivation: does mission matter? **Public administration review**, v.67, n.1 p.54-64, 2007. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00696.x>

WRIGHT, B. E.; GRANT, A. M. Unanswered questions about public service motivation: Designing research to address key issues of emergence and effects. **Public administration review**, v.70, n.5 p.691-700, 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02197.x>

WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K. Public service motivation and the assumption of person—Organization fit testing the mediating effect of value congruence. **Administration & Society**, v.40, n.5 p. 502-521, 2008. <https://doi.org/10.1177/0095399708320187>

WRIGHT, B. E.; PANDEY, S. K. Public organizations and mission valence: When does mission matter? **Administration & Society**, v.43, n. 1, p. 22-44, 2011. <https://doi.org/10.1177/0095399710386303>

### **Luís Otávio Milagres de Assis**

<https://orcid.org/0000-0003-0680-1354>

Doutor em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV), com estágio de pesquisa na University of Georgia (UGA). Mestre em Administração Pública e Governo pela EAESP-FGV. Bacharel em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e em Administração Pública pela Escola de Governo da Fundação João Pinheiro (FJP).

otavioassis@yahoo.com.br