

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Ellysson Fernandes Rosa

**O PERFIL DO PUBLIC SERVICE MOTIVATION (PSM) DE SERVIDORES
PÚBLICOS INOVADORES.**

GOIÂNIA

2017

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS TESES E DISSERTAÇÕES ELETRÔNICAS NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: ☒ **Dissertação** ☐ **Tese**

2. Identificação da Tese ou Dissertação

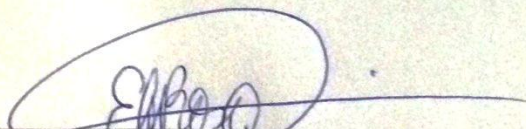
Nome completo do autor: Ellysson Fernandes Rosa

Título do trabalho: O PERFIL DO PUBLIC SERVICE MOTIVATION (PSM) DE SERVIDORES PÚBLICOS INOVADORES.

3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento ☒ **SIM** ☐ **NÃO**¹

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.


Assinatura do (a) autor (a) ²

Data: 14 / 03 / 2017

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

² A assinatura deve ser escaneada.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Ellysson Fernandes Rosa

**O PERFIL DO PUBLIC SERVICE MOTIVATION (PSM) DE SERVIDORES
PÚBLICOS INOVADORES.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (PPGADM/FACE), da Universidade Federal de Goiás (UFG).

Orientadora: Profa. Dra. Estela Najberg

GOIÂNIA
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Rosa, Ellysson Fernandes
O PERFIL DO PUBLIC SERVICE MOTIVATION (PSM) DE
SERVIDORES PÚBLICOS INOVADORES [manuscrito] / Ellysson
Fernandes Rosa. - 2017.
65 f.

Orientador: Profa. Dra. Estela Najberg; co-orientador Dr. Marcos
de Moraes Sousa.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás,
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências
Econômicas (FACE), Programa de Pós-Graduação em Administração,
Goiânia, 2017.

Bibliografia. Apêndice.
Inclui tabelas.

1. Serviço público. 2. Motivação no serviço público. 3. PSM. 4.
Inovação no serviço público. 5. Gestão pública. I. Najberg, Estela,
orient. II. Título.

CDU 005



ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO

Aos dez dias do mês de março de 2017, no horário de 14:30 horas às 16:45 horas, foi realizada, em sessão pública na sala 2110 da FACE, a defesa da dissertação *O perfil do Public Service Motivation (PSM) de servidores públicos inovadores*, de autoria do discente Ellysson Fernandes Rosa, do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGADM da Universidade Federal de Goiás. A Comissão Examinadora, constituída pela Professora Estela Najberg, da Universidade Federal de Goiás (UFG)/PPGADM/(Membro Interno/Orientadora), Professor Vicente Soares da Rocha Ferreira, da Universidade Federal de Goiás (UFG)/PPGADM/(Membro Interno) e pela Professora Flávia Neri Meira de Oliveira, da Secretaria de Estado da Saúde do Distrito Federal (SES-DF) (Membro Externo), emitiu o seguinte parecer/recomendações:

Resultado Final:

☒ Aprovado

☐ Reprovado

Recomendações:

Atender as considerações da banca

Eu, Estela Najberg, orientadora da discente, lavrei a presente Ata, que segue assinada por mim e pelos demais membros da Comissão Examinadora.

Estela Najberg

Profa. Dra. Estela Najberg (Orientadora/Presidente/PPGADM/UFG)

[Assinatura]

Prof. Dr. Vicente da Rocha Soares Ferreira (Examinador Interno/UFG/PPGADM)

[Assinatura]

Profa. Dra. Flávia Neri Meira Oliveira (Membro Externo/Secretaria de Estado da Saúde/DF)

Goiânia, 10/03/2017.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me renovar as forças e abrir a minha mente a cada momento de dificuldade.

Agradeço à minha esposa, Vânia A. V. Rosa, e minha filha Isabela V. F. Rosa pelo apoio e sacrifício de tempo juntos durante o mestrado.

Agradeço aos meus pais por terem proporcionado uma educação que me permitiu chegar até aqui.

Agradeço à minha orientadora Profa. Dra. Estela Najberg que me aconselhou com maestria e não me permitiu retroceder, contribuindo significativamente para minha formação acadêmica e para minha vida como ser humano.

Agradeço ao meu coorientador Prof. Dr. Marcos de Moraes Sousa que muito me ajudou, especialmente na parte de métodos.

Agradeço ao Prof. Dr. Thiago Alves e ao Prof. Dr. Serafim F. S. Ferraz que muito contribuíram com esse projeto na fase de qualificação.

Agradeço aos professores Dr. Vicente da Rocha Soares Ferreira e Dra. Flávia Neri Meira de Oliveira por participarem como membros da banca, dedicando parte do seu tempo para avaliar e contribuir com esse trabalho.

Agradeço aos Professores Dr. Flávio Manoel Coelho Borges Cardoso e Dra. Maria Salete Batista Freitag pela suplência na banca de defesa e pelos conselhos que ajudaram muito na concretização desse projeto.

Agradeço a todos os professores do PPGADM que não mediram esforços para que esse mestrado se tornasse uma realidade.

Agradeço aos meus colegas de trabalho que seguraram “o bastão” enquanto eu estava ausente participando das aulas, especialmente, minha chefe e amiga Isabella Maria Lima Oliveira que acreditou em minha competência para estudar e trabalhar simultaneamente.

Agradeço aos colegas de mestrado e aos funcionários do PPGADM pelo apoio ao longo da caminhada.

RESUMO

Esta pesquisa pretendeu conhecer o perfil da motivação do serviço público (PSM) em gestores governamentais goianos que inscreveram seus projetos inovadores no 1º concurso de projetos dos Gestores Governamentais de Goiás em 2012, promovido pelo SINDGESTOR. Considerando a importância da motivação no contexto da administração pública, bem como, a necessidade premente por inovação para dar respostas às demandas sociais, esta pesquisa se ocupou em entender a relação do índice de PSM com o perfil de servidores públicos de nível estratégico considerados inovadores. Utilizando teste *t*, análise de correspondência múltipla (MCA) e a análise hierárquica de *cluster* (HCA) concluiu-se que o nível de PSM destes servidores públicos inovadores é significativamente maior do que os servidores públicos em geral em comparação à uma pesquisa que é referência no tema no Brasil. Quanto ao perfil dos servidores descobriu-se que a maior parte dos resultados alcançados está em consonância com estudos anteriores da literatura que pesquisaram sobre o perfil de servidores públicos com alto índice de PSM, destacando os gestores da tecnologia da informação em maior proporção.

Palavras – Chave: Serviço público. Motivação no serviço público. PSM. Inovação no serviço público. Administração pública. Gestão pública.

ABSTRACT

This research intended to know the PSM profile of public servants who submitted their innovative projects in the 1st project contest for government managers of Goiás-Brazil in 2012. Considering the importance of motivation in the context of public administration, as well as the pressing need for innovation to respond to the social demands, this research was concerned to understand the relationship of PSM level with the profile of public servants of strategic level considered innovative. Using the *t*-test, multiple correspondence analysis (MCA) and hierarchical *cluster* analysis (HCA), it was concluded that the PSM level of innovative public servants is significantly higher than that of public servants in general, compared to a research that is a reference in the subject in Brazil. As for the public servers profile, it was found that most of the results achieved are in agreement with previous studies in the literature that investigated the profile of public servants with high levels of PSM, highlighting the Information Technology Managers to a greater extent.

Keywords: Public service. Public service motivation. PSM. Innovation in public service. Public administration. Public management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MOTIVAÇÃO LABORAL

2.2 MOTIVAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO (PSM)

2.3 INOVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

2.4 MOTIVAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO (PSM) E INOVAÇÃO

2.4.1 O Contexto Brasileiro do PSM e da Inovação

3 MÉTODO

3.1 CONTEXTO DA PESQUISA

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

3.3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE COLETA

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

3.4.1 Missing Values

3.4.2 Normalidade

3.4.3 Análise de Variância – ANOVA

3.4.4 Análise de Correspondência Múltipla (MCA)

3.4.5 Análise Hierárquica de *Cluster* (HCA)

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

4.2 COMPARAÇÃO DO ÍNDICE PSM GERAL DO BRASILEIRO COM O ÍNDICE DE SERVIDORES INOVADORES

4.3 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL PSM POR ESTRATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

4.3.1 Análise de Variância - ANOVA

4.3.2 Análise Multivariada

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS

APÊNDICE A – Questionário aplicado

APÊNDICE B – Respostas dos 102 gestores ao questionário PSM.

APÊNDICE C – Dados sociodemográficos e a média das respostas do PSM categorizada dos 102 gestores avaliados.

APÊNDICE D – Legenda do apêndice C.

1 INTRODUÇÃO

Aproximadamente 5,48% da população brasileira é composta de servidores públicos, num total aproximado de 10,5 milhões de servidores (IPEA, 2011). Ao contrário do que sugere o senso comum, o Estado brasileiro não está “inchado” por excesso de servidores públicos; comparado com outros países, considerando o percentual de ocupados, o Brasil tem 11% de servidores públicos, contra 14,7% na Alemanha, 24,9% na França e 15,4% nos Estados Unidos (IPEA, 2011). Todavia, a percepção da sociedade é de baixo desempenho do setor público, o que leva a administração pública a um esforço para mostrar que há espaço para melhoras significativas de desempenho (ABRUCIO e GAETANI, 2006).

As crescentes demandas sociais geram um aumento de pressão sobre os agentes públicos no tocante à solução dos problemas que afetam a vida dos cidadãos; e é por meio da inovação que se viabilizam novos caminhos para os desafios que a administração pública enfrenta, especialmente em um ambiente de escassez de recursos, onde se necessita a cada dia fazer mais com menos. Quanto à inovação, as dificuldades no setor público também são evidentes, como foi reconhecido por Bloch e Bugge (2013); na atualidade são demandados mais esforços sistemáticos a fim de promover a inovação necessária para enfrentar os desafios econômicos e sociais do setor público. Além do mais, no contexto das reformas administrativas deflagradas na busca por uma nova gestão pública, na visão de Bresser-Pereira, o Brasil deve ter uma administração profissional, autônoma e organizada em carreiras (PAULA, 2005). Arundel e Huber (2013) ressaltam que o setor público detém entre 20 a 30% do PIB das economias desenvolvidas; por isso, não é surpresa o interesse crescente por inovação voltada para o serviço público.

Sabe-se que não existem projetos inovadores sem pessoas interessadas em idealizá-los e executá-los; mas as particularidades da administração pública tornam a motivação de servidores públicos para inovação ainda mais difícil. Embora exista uma lacuna na literatura brasileira sobre as dificuldades de se inovar no setor público, autores internacionais como Borins (2001), por exemplo, afirmou que as recompensas para inovação no setor público são deficientes. Além disso, ele afirma que os partidos de oposição ao governo são ávidos para expor as falhas do setor público e ridicularizar os servidores públicos envolvidos nos projetos, podendo causar sérios problemas às suas carreiras. Na visão de Borins (2001), o setor público ainda conta com as seguintes desvantagens: não tem capitalistas de risco para financiar a inovação; os registros das patentes não recompensam os inventores, pois estas são

propriedades do Estado; e rejeição de pessoas inovadoras pelas carreiras do setor público (seleção adversa).

Além das diferenças já mencionadas, ainda consideram-se a falta de competição de mercado, a rigidez burocrática e a falta de autonomia características do setor público (GALLOUJ e ZANFEI, 2013), como fatores que dificultam a prática da inovação neste setor.

Diante das barreiras mencionadas pelos autores, fica clara a necessidade de se buscar caminhos para motivar os servidores públicos a promoverem a inovação. No que tange à motivação para agir, o constructo Public Service Motivation (PSM) ou motivação do serviço público validado por James L. Perry se tornou um dos principais modelos que vem sendo estudado, nos últimos 19 anos, no contexto da administração pública. Este constructo aborda a motivação pública sob a ótica da busca do bem comum por meio de valores intrínsecos. Perry (1996) restringiu o PSM em quatro dimensões: compaixão, autossacrifício, atração por políticas públicas e o comprometimento com o interesse público e validou uma escala com 24 itens por meio de análise fatorial confirmatória. Esse modelo ganhou importância porque, dentre outros fatores, focou a realidade da motivação no contexto do serviço público.

Um dos estudos que contribuíram para a solidificação do constructo PSM foi o conduzido por Vandenabeele e Walle (2008, p.227-228). Eles utilizaram dados do International Social Survey Program (ISSP) de 2004 e o esforço de pesquisadores transnacionais para prospectar o PSM de 38 países, incluindo o Brasil, num total de 52.550 respondentes. Essa pesquisa permitiu observar o nível de PSM nos servidores públicos propiciando a validação da escala nesses países.

Coursey *et al.* (2012) descobriram que a participação cidadã dos gestores, bem como, o envolvimento com a estratégia das organizações públicas aumentam o índice de PSM. Todavia, Bozeman e Su (2014, p.7) fizeram uma crítica ao PSM mencionando, dentre outros fatores, que muitos aspectos do PSM permanecem ainda sem resposta, incluindo a relação com o tipo de ocupação do servidor. Ferreira *et al.* (2014), por exemplo, estudaram a inovação em serviços de saúde no Brasil, analisando os casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. Neste estudo eles perceberam que as inovações analisadas buscaram quase sempre a eficiência operacional, não se preocupando com a participação social.

A relação do PSM com a inovação também faz parte da categoria de fatores relacionados à inovação que carecem de maiores explicações. Por meio do portal de periódicos da CAPES, Spell, Scielo e google acadêmico, foram realizadas várias tentativas de encontrar artigos científicos que estudaram a influência do PSM na prática da inovação no

serviço público; não foi encontrado um único artigo sequer. Na melhor das hipóteses foram encontrados artigos que relacionam o PSM com desempenho ou produtividade. Considerando essa lacuna e a importância da motivação no contexto da administração pública, bem como a necessidade premente por inovação para atender às demandas sociais, as questões de pesquisa colocadas foram as seguintes: existe diferença no nível de PSM de servidores públicos em geral em relação aos servidores públicos de nível estratégico notadamente inovadores? Qual o perfil do Public Service Motivation (PSM) desses servidores públicos inovadores?

Pretendeu-se responder essas perguntas estudando uma carreira de servidores públicos situada no nível estratégico da administração pública do Estado de Goiás – Brasil. Neste Estado, as três carreiras de servidores públicos administrativos estão esquematizadas da seguinte forma: 1) no nível operacional, os assistentes de gestão; 2) no nível tático, os analistas de gestão e 3) no nível estratégico, os gestores governamentais. Neste projeto, escolheu-se pesquisar a categoria dos gestores governamentais por ser a carreira mais próxima do centro das decisões onde se planeja projetos de inovação, ou seja, o nível estratégico da administração pública estadual. Esta carreira em 2016 contava com 730 gestores governamentais que atuavam em nove especialidades: gestores públicos, jurídicos, de finanças e controle, planejamento e orçamento, recursos naturais, de fiscalização e regulação, fazendários, tecnologia da informação e engenharia.

Os gestores governamentais são servidores de carreira do governo estadual, cargo criado pela Lei estadual nº 13.902 de 04 de setembro de 2001 que define o cargo como executor de “atividade de nível superior de complexidade e responsabilidade elevadas...” (GOIÁS, 2001). Os primeiros gestores governamentais de Goiás tomaram posse em 2002 completando 14 anos de carreira no início de 2016.

No caso específico deste estudo foi aplicado o questionário que mede o índice de PSM, validado no Brasil por Buiatti e Shinyashiki (2011). Esse questionário, uma tradução do instrumento original criado por Perry, foi aplicado em uma amostra representativa da população de gestores governamentais de Goiás que participaram do 1º concurso de projetos promovido pelo Sindicato dos Gestores Governamentais (SINDGESTOR). Esse concurso de projetos contemplou os projetos relevantes e inovadores nos quais algum gestor tenha sido idealizador, coordenador ou gerente no âmbito da administração pública goiana, no período de 2002 a 2012.

Neste contexto o objetivo deste trabalho é verificar se esses gestores notadamente inovadores possuem um nível PSM diferenciado em relação ao PSM de servidores públicos brasileiros em geral; e também estabelecer a relação do índice de PSM com o perfil de

gestores governamentais considerados inovadores pela participação no concurso de projetos relevantes no estado de Goiás.

Decorrentes do objetivo geral mencionado surgem dois objetivos específicos:

1) Identificar o nível de PSM desses gestores governamentais que foram considerados inovadores e compará-lo com o nível de PSM do servidor público brasileiro em geral encontrado na pesquisa desenvolvida por Buiatti e Shinyashiki (2011), gerando as seguintes hipóteses de pesquisa:

H0 - a média do PSM dos gestores governamentais inovadores é menor ou igual à média de servidores públicos em geral.

H1 - a média do PSM dos gestores governamentais inovadores é maior do que a média de servidores públicos em geral.

2) Comparar o nível de PSM dos gestores governamentais inovadores nos seguintes estratos: gênero, estado civil, área de formação, idade, escolaridade, tipo de gestor, tempo de serviço público e cargo em comissão ocupado;

A resposta às perguntas de pesquisa deste projeto, bem como as análises realizadas, são úteis para a administração pública no contexto brasileiro, haja vista, o desafio urgente de se motivar os servidores públicos para a prática da inovação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As principais dimensões desta pesquisa são a motivação no serviço público e a prática da inovação também no serviço público; por isso, é importante entender um pouco da história da motivação laboral. Da mesma forma a inovação será vista de uma forma mais ampla e também com foco no serviço público. Por último, será feita uma relação entre motivação do serviço público e inovação, bem como, uma breve análise do contexto brasileiro do PSM e da inovação.

2.1 MOTIVAÇÃO LABORAL

O estudo da motivação humana remete-se à era da Idade Antiga, por volta de 3.000 a.C, onde se observa esta temática sendo tratada no livro de Provérbios do rei Salomão, passando pelos filósofos gregos como Sócrates, Platão e Aristóteles.

A motivação laboral, especificamente falando, ganhou contornos de ciência após a Revolução Industrial com Hugo Munsterberg e behavioristas, como John Watson, no início do século XX (LATHAM, 2007). Bergamini (2002, p.63-64) afirma que “ninguém motiva ninguém. [...] a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos”. A busca da literatura nessa área parte da premissa de que as organizações que conseguem motivar seus colaboradores melhoram seu desempenho. Por isso, ao longo do desenvolvimento da história da motivação laboral houve alguns marcos que não podem ser esquecidos.

Um desses marcos é Maslow (1943), que elencou, numa pirâmide de cinco níveis, os grupos de necessidades humanas mais comuns. Na base da pirâmide, as necessidades fisiológicas; seguidas da necessidade de segurança; necessidades sociais; de estima; e no topo da pirâmide a necessidade de autorrealização. Ele foi muito criticado na comunidade científica por respaldar sua teoria na psicologia clínica e não em evidências de campo, que no caso da motivação laboral, são as organizações. Apesar das críticas, alguns pesquisadores (Ajila, Kamalanabhan, Uman, Vasnathi) replicaram os estudos de Maslow no ambiente organizacional e conseguiram atestar uma significância prática da teoria, com um fator moderador: desenvolvimento econômico. A teoria teve uma maior validade em países em desenvolvimento, embora a sua aplicação no serviço público seja cercada por restrições, tais como, a autorrealização em conflito com interesses políticos (LATHAM, 2007).

Herzberg (1959), com a teoria dos dois fatores, também impactou a história da motivação laboral, dividindo os fatores motivacionais em dois grupos de necessidades humanas: os fatores de higiene (extrínsecos) e os fatores motivacionais (intrínsecos). Os fatores de higiene, também chamados insatisfacientes, são fatores extrínsecos, ou exteriores ao trabalho. Para Herzberg, eles podem causar a insatisfação e desmotivação se não atendidos, mas, se atendidos, não necessariamente causarão a motivação. Entre estes fatores estão: salário, segurança, status, relações de poder, vida pessoal e condições de trabalho. Os fatores motivadores, também chamados satisfacientes, são os fatores intrínsecos, internos ao trabalho, os quais podem causar a satisfação e a motivação. Entre eles estão: crescimento, progresso, responsabilidade, o próprio trabalho, o reconhecimento e a realização (HERZBERG, 1987).

Em contraste às teorias de Maslow e Herzberg que têm um enfoque nas necessidades humanas, o psicólogo laboral e cientista Albert Bandura elaborou a teoria social cognitiva. Essa teoria afirma que o comportamento humano pode ser modificado por eventos de reforço que influenciam a maneira de pensar do empregado. O enfoque está no processo cognitivo de aprendizagem do indivíduo (BANDURA, 1977). A teoria social cognitiva teve um impacto significativo na literatura da motivação laboral, porque nela os valores e não mais as necessidades humanas assumem um papel proeminente na motivação do indivíduo.

No que se refere à motivação no nível estratégico, Mcconnell (2005) acredita que os aspectos centrais da motivação de pessoas de todos os níveis hierárquicos, inclusive os de nível estratégico, são os mesmos em termos do que elas esperam do trabalho. Segundo o autor, o que varia de uma pessoa para outra é a intensidade com que essas variáveis motivacionais impactam em cada indivíduo. Neste sentido cabe aos líderes ou gerentes atuarem de forma a conhecer e estar atentos às necessidades de seus colaboradores. Mcconnell (2005) também concorda com Bergamini (2002) quando ambos defendem a ideia de que ninguém motiva ninguém, pois a motivação nasce das necessidades de cada pessoa tornando-a personalizada.

De forma diferente, um estudo transcultural conduzido por Giauque *et al.* (2011) discorda da ideia de que os constructos e teorias são universais e isentos do ponto de vista cultural. Centers e Bugental (1966), por exemplo, conduzindo pesquisa com 692 empregados, concluíram que funcionários de baixo nível hierárquico valorizam muito mais os aspectos extrínsecos da motivação, tais como, salário, segurança e relacionamento com colegas de trabalho. Já no nível estratégico, os aspectos intrínsecos, tais como, satisfação, atividade interessante e possibilidade de autoexpressão foram mais valorizados. Nota-se que o estudos desses autores estão consonantes com as descobertas de Maslow (1943).

Pesquisas americanas revelaram que a percepção de motivação dos gerentes no nível estratégico em relação aos seus colaboradores tem dissonância. Numa lista de dez fatores motivacionais, enquanto os gerentes declararam que seus funcionários priorizam “bons salários”, os próprios funcionários colocaram este item apenas em quinto lugar, sendo que em primeiro lugar ficou o fator “trabalho interessante” (PEDROSA *et al.*, 2013).

A pesquisa retro mencionada foi repetida no Brasil e a dissonância de percepção dos gerentes em relação à motivação dos funcionários foi bem menor, sendo que ambos acertaram a prioridade nº01 que foi “bons salários”. Esse resultado corrobora para a ideia de que os gestores latino americanos estão inseridos em sociedades mais relacionais (PEDROSA *et al.*, 2013).

Nesse sentido a educação de gestores de nível estratégico torna-se um fator primordial para o desenvolvimento das competências gerenciais, inclusive a competência para motivar colaboradores. E mais importante do que uma ou outra inovação isolada nesse caminho é a “filosofia para a educação de gerentes” que tem um papel definidor no perfil do profissional (MINTZBERG e GOSLING, 2003).

A questão do perfil dos profissionais no nível estratégico brasileiro foi abordada com o objetivo de traçar as características dos profissionais decisores no mercado globalizado. O principal atributo definido pelos próprios executivos como mais importante não foi uma habilidade ou necessidade, mas uma qualidade no campo dos valores: integridade. (ECHEVESTE *et al.*, 1999).

Essa transição de necessidades para valores, comum no nível estratégico, é um fator chave para se avançar no estudo da motivação voltada para o serviço público, pois, o constructo de motivação no serviço público objeto deste estudo, o PSM, tem dimensões de valores considerados intrínsecos ao serviço público. A afirmação de Bergamini (2002, p.63), “[...] a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos.”, mostra consonância com o fato de que a motivação tem forte ligação com valores. Autores que estudam o setor público como Norberto Bobbio, por exemplo, reconhecem que o mais importante não é o subsistema econômico, mas sim o cultural, a partir da interiorização de valores sociais e adesão às normas (BOBBIO, 2000, p.59). Marta Farah também cita o autor Engelbert que destaca a relevância da ética e dos valores no serviço público (FARAH, 2011).

2.2 MOTIVAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO (PSM)

Horton (2008) define o serviço público como qualquer serviço prestado ao público, por servidores públicos, contratados pelo Estado, encarregados de funções administrativas e também responsáveis por contribuir para o bem comum da sociedade. A autora considera o PSM como parte do próprio ethos do serviço público.

Serviço público pode se referir à motivação de pessoas que têm um senso de dever ou responsabilidade em contribuir para o bem estar dos outros e o bem comum da comunidade ou sociedade (HORTON, 2008, p.17).

Essa ideia de que a motivação para o serviço público é diferenciada e baseada em valores foi fundamental para a criação do constructo PSM por Rainey (1982), posteriormente definido por Perry e Wise (1990) e modelado em quatro dimensões por Perry (1996). Em parte, o constructo foi uma resposta à teoria “public choice” que defende a ideia de que os servidores públicos agem movidos por autointeresse (PREBBLE, 2014). Outro exemplo de teoria que traz a ideia de que o homem é individualista, oportunista e materialista é a teoria da agência. Em contraposição à teoria da agência surgiu a teoria de gestão *stewardship* ou teoria da mordomia. Essa teoria afirma que o agente, mesmo quando tem interesses divergentes do principal, comporta de forma cooperativa por considerar esta atitude mais racional (DAVIS *et al.*, 1997).

Pandey e Stazyk (2008) reconheceram que o conceito de motivação no serviço público foi transformado desde que Perry (1996) reuniu no constructo PSM as quatro dimensões: compaixão, autossacrifício, atração por políticas públicas e o comprometimento com o interesse público. Não apenas Pandey e Stazyk (2008), mas outros autores também reconheceram o valor do constructo PSM na administração pública e também da escala de Perry (KOEHLER e RAINEY, 2008).

Perry (1996) iniciou a análise sistemática do conceito de motivação ao serviço público com a aplicação de um questionário, tipo Likert-5, com 40 questões e seis dimensões iniciais. A análise confirmatória dos dados aplicada à escala levou à redução de 6 dimensões para as 4 mencionadas anteriormente, bem como, a eliminação das questões consideradas redundantes, chegando a 24.

A partir de então, várias pesquisas considerando o constructo PSM foram desenvolvidas em diversos países (VANDENABEELE e WALLE, 2008). Bellé (2013), por exemplo, num experimento com 90 enfermeiro(a)s num hospital público da Itália investigou o

efeito do PSM e 2 fatores que têm provado serem efetivos no desempenho laboral: contato com o beneficiário e intervenções de auto persuasão.

Brewer et al. (2000) demonstraram estatisticamente a existência de 4 categorias de PSM na concepção dos indivíduos: (i) os samaritanos que são aqueles indivíduos motivados por os outros; (ii) os comunitários que são aqueles indivíduos que se sensibilizam com o dever cívico; (iii) os patriotas que são aqueles que gostam das grandes causas de interesse público, ainda que possam ser prejudicados por elas; e por último, (iv) os humanitários que são movidos pela justiça social.

Apesar de vários autores defenderem o constructo PSM, Davis (2010, p.896) critica o fato de que esses autores admitem que os servidores públicos são ao mesmo tempo egoístas e altruístas, mas não explicam empiricamente em que circunstâncias acontece cada um destes comportamentos. Jacobson (2011) identificou que a maioria dos servidores públicos de dois órgãos públicos americanos procurou empregos públicos por razões pragmáticas em vez de altruístas, todavia, a pequena amostragem de sua pesquisa não permite generalizações e diz respeito ao contexto americano.

Jeannot (2009) também concorda que o conceito de PSM nasceu da necessidade de combater as afirmações dos teóricos da escola “public choice” que afirmavam que os agentes públicos agem primariamente baseados em autointeresse. O PSM, ao contrário, acredita que muitos servidores públicos estão na administração pública também por razões altruístas. Mas os estudiosos do PSM não são ingênuos sobre a natureza humana; de acordo com Perry e Hondeghem (2008, tradução nossa, p.viii) “as pessoas são egoístas e altruístas, e as organizações precisam usar incentivos intrínsecos e extrínsecos para motivar seus colaboradores”. Todavia, o PSM está mais alinhado com as visões clássicas de serviço público, que consideram ser o bem estar social e não o autointeresse a mola mestra do serviço público (PERRY, 2010).

A motivação, em si mesma, não é garantia de uma boa prestação de serviço público. É preciso que essa energia gerada pela motivação gere resultados necessários à administração pública, principalmente por meio da inovação.

2.3 INOVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

O conceito de inovação é bastante amplo e tem sido analisado por diversos autores sob diferentes perspectivas. É quase impossível tratar da inovação no sentido estrito do serviço público, pois este conceito no ambiente público está em sua infância (GALLOUJ e ZANFEI,

2013). De forma geral, as duas perspectivas mais comuns de inovação são intensidade e segmentação. Sob a perspectiva da intensidade, Walker *et al.* (2002) consideram três tipos de inovação em serviços: totais, expansionistas e evolucionárias. Inovações totais envolvem oferecer serviços novos para novos usuários; inovações expansionistas envolvem a oferta de serviços existentes para um novo grupo de usuários; o terceiro tipo, inovações evolucionárias, inclui a oferta de novos serviços para usuários existentes.

“A inovação é uma questão de conhecimento – criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos”. Todavia inovação não quer dizer necessariamente que a mudança tenha que ser radical, pelo contrário, na maioria das vezes ela acontece de forma incremental (TIDD *et al.*, 2008, p.35).

Sob a perspectiva da segmentação, o manual de Oslo da OCDE (2005) considera quatro tipos de inovação: 1) de produto; 2) de processos; 3) organizacional e 4) de marketing. Este modelo tem sido amplamente utilizado na iniciativa privada.

Para melhor se adequar à análise da inovação ao serviço público Bloch e Bugge (2013) desenvolveram um modelo para mensurar a inovação na administração pública, considerando o projeto *Measuring Public Sector Innovation in the Nordic Countries* (MEPIN) que trata de mensuração estatística da inovação pública em cinco países nórdicos (Dinamarca, Finlândia, Islândia, Noruega e Suécia). Este modelo tem sido útil tanto para entender a inovação no serviço público, quanto para mensurá-la. O MEPIN utilizou os quatro tipos de inovação descritos no Manual de Oslo OCDE (2005), substituindo a palavra marketing por comunicação para melhor se adequar ao setor público. A inovação de produto no contexto do serviço público, por exemplo, foi definida pelo MEPIN como “introdução de um produto ou serviço que é novo ou significativamente melhorado em relação aos já existentes.” (BUGGE *et al.*, 2011, p.80, tradução nossa).

Para melhor entendimento do conceito de inovação no serviço público é importante que se conheçam também as perspectivas teóricas que envolvem a história da inovação. Djellal *et al.* (2013, p.99) afirmam:

O campo de estudo da inovação envolve quatro diferentes perspectivas teóricas: assimilação, demarcação, inversão e integração. Há trinta anos, o foco da inovação estava quase que exclusivamente centrado no uso de novas tecnologias da informação (TI) na indústria do serviço, que corresponde à perspectiva assimilacionista da inovação.

Assimilação trata das inovações mais ligadas aos fatores tecnológicos; a demarcação diz respeito às inovações que focam na diferenciação em relação aos concorrentes por meio de mudanças em especificidades dos produtos ou serviços; a inversão pode ser vista como a

perspectiva focada exclusivamente em serviços em resposta à visão industrial predominante; e a integração faz o caminho inverso da perspectiva anterior integrando a inovação de produtos e serviços.

Brandão e Bruno-Faria (2013) trazem várias definições de outros autores, conforme quadro 1:

Quadro 1 – Definição de Inovação por Autor

AUTORES	ANO	DEFINIÇÃO
Van de Ven, Angle e Poole	2000	“Inovação como o processo de desenvolver e implementar novas ideias”.
Rogers	1995	“ideia, prática ou objeto percebido como novo pelo indivíduo ou pela unidade adotante”.
OCDE	2005	“inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Fonte: Brandão & Faria, 2013, p.229.

Além das definições acima, Gallouj e Zanfei (2013) citam outros tipos de inovações: (i) inovação estratégica (novos objetivos, propósitos ou valores); (ii) inovação democrática, definida como novas práticas que aumentam o engajamento democrático entre os cidadãos (AUDIT COMMISSION, 2007); (iii) inovação de posicionamento, envolvendo novos contextos, clientes ou parceiros; (iv) inovação de governança, como por exemplo, novas instituições democráticas e novas formas de participação; e (v) inovação de retórica, quando novas línguas, conceitos e definições são aplicados (HARTLEY, 2005).

Bloch e Bugge (2013) ainda acrescentam: governança em rede; governança de comunidade; inovação colaborativa (co-criação), como exemplos de iniciativas de inovação no setor público, já que a maioria das tipologias disponíveis na literatura sobre inovação vem do setor privado (BLOCH e BUGGE, 2013, p.135).

Arundel e Huber (2013) detectaram em pesquisas, que as pessoas em geral têm dificuldades em diferenciar uma inovação de uma pequena mudança; neste sentido, faz-se necessário diferenciar as rotinas burocráticas do desenvolvimento de projetos que trouxeram algum benefício real para o Estado e conseqüentemente para a sociedade.

Para ser considerada inovação ao invés de uma simples mudança, Jacobi e Pinho (2006) apontam dois elementos fundamentais aplicados aos projetos do programa de premiação “Gestão Pública e Cidadania”; primeiro, o projeto deve ter uma mudança substancial; segundo a mudança deve ser passível de repetição. Nota-se que os conceitos são diferentes e abrangentes, mas a essência concentra-se em dois aspectos: a novidade que é central para a inovação e a relevância que permite distinguir pequenas mudanças rotineiras da inovação propriamente dita.

Os estudos de Schein (1990) afirmam, dentre outros fatores, que a força de uma cultura é uma função da estabilidade do grupo, o tempo de existência do grupo, a intensidade das experiências de aprendizado; ideia consistente com trabalhos em grupo ao invés de projetos individuais.

Acredita-se que um dos desafios da inovação na administração pública é sair da esfera de ações individuais e se tornar um programa contínuo e de larga escala; neste sentido, a administração pública tem o desafio de motivar seus servidores a serem inovadores não apenas ocasionalmente, mas no dia a dia (BORINS, 2001). Ainda assim, a inovação no setor público permanece como uma “caixa preta” inexplorada; há uma lacuna neste assunto, tanto no nível teórico como nos níveis empírico e metodológico (GALLOUJ e ZANFEI, 2013). Essa afirmação reforça a necessidade do alvo de pesquisa deste trabalho que consiste em verificar o perfil da motivação do serviço público (PSM) dos gestores governamentais considerados inovadores.

2.4 MOTIVAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO (PSM) E INOVAÇÃO

Este trabalho, como citado na introdução, nasceu também da necessidade de preencher uma lacuna na literatura da relação entre PSM e inovação. Encontram-se muitos artigos que identificam relação entre PSM e desempenho, mas nenhum artigo foi encontrado relacionando PSM e inovação. É importante lembrar que o estudo da inovação no serviço público está em sua infância (GALLOUJ e ZANFEI, 2013). Em outras palavras não há dados secundários produzidos que possam servir de parâmetros para estudos de inovação no setor público. Além do mais, a inovação no setor público tem suas próprias nuances. Djellal *et al.* (2013, p.107) alertam para uma particularidade da inovação no setor público. “Enquanto na literatura sobre inovação para iniciativa privada, a concorrência entre as empresas é um elemento motivador crucial, o serviço público não dispõe desse fator”. Logo, a preocupação com os princípios do serviço público (igualdade, justiça e continuidade) passam a ser uma fonte de motivação para

a esfera pública. Esse raciocínio dos autores pode indicar que verificar a influência do PSM na inovação seria interessante, uma vez que o PSM é composto por dimensões que perpassam os princípios do serviço público.

Lima e Vargas (2012, p.399) também entendem que a inovação tem ligações com as dimensões da motivação no serviço público, pois eles afirmam:

Abordagens adotadas na literatura de inovação em serviços oferecem base teórica para os estudos que pretendem examinar os efeitos da inovação nos serviços públicos, conciliando a avaliação da eficiência com a avaliação de dimensões cívicas e sociais, que são intrínsecas à atividade dos serviços públicos.

Loewenberger *et al.* (2014, p.192) acreditam que organizações que trabalham com rotinas padronizadas, como no setor público, podem enxergar a inovação como ameaçadora à estabilidade construída.

Pode-se extrair outro exemplo do trabalho de Kernaghan (2011, p.9) em que o autor concorda com a ideia de que cada vez mais, o desempenho do empregado no serviço público é visto como decorrente de seu engajamento; e engajamento, por sua vez, está intimamente relacionado à motivação. O autor ainda ressalta o fato de que vários estudos mostram uma correlação positiva entre PSM e desempenho individual (KERNAGHAN, 2011, p.8). Por outro lado, Bright (2005) alerta que Alonso e Lewis (2001) chegaram à conclusão de que o PSM tem fraca correlação com o desempenho de servidores. E Bozeman e Su (2014) alertam que o PSM tem sido contaminado por um “viés inspiracional” que tem feito muitos pesquisadores teorizarem a partir de seus valores e aspirações.

As divergências de opiniões não param por aí, Rodrigues *et al.* (2014) pesquisaram a influência na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas no setor público. A pesquisa foi realizada no Brasil e os pesquisadores concluíram que os sistemas de metas e recompensas não apresentaram influência significativa na motivação dos servidores. A valência da missão, por exemplo, teve maior influência, ou seja, o valor intrínseco que os funcionários perceberam na missão institucional foi mais importante para os servidores da amostra estudada. Ao contrário de Rodrigues *et al.* (2014), Stazyk (2013, p.266) chegou à conclusão que o pagamento baseado em recompensas deve ser usado de forma complementar aos motivos intrínsecos dos servidores.

Crewson (1997) por sua vez inferiu, em sua pesquisa empírica, que os servidores públicos são mais motivados por fatores intrínsecos do que seus congêneres da iniciativa privada. Ele concluiu que os empregados públicos que preferiam o trabalho às recompensas financeiras eram mais comprometidos com a organização. E sua descoberta foi consistente

com os achados de Hall, Schneider e Nygren (1970) em que os autores constataram que a identificação organizacional aumentou em função do tempo e compromisso com um objetivo organizacional central do serviço público. Pode-se inferir a partir dessas pesquisas que a motivação baseada em valores influencia no comprometimento com a organização; tais descobertas fortalecem a ideia de se fomentar a motivação do serviço público (PSM).

Bright (2005) conduziu um estudo de investigação da relação do PSM com características sociodemográficas de indivíduos, tais como, nível gerencial, preferências financeiras, gênero, nível educacional, etc. Por meio de dois modelos de regressão hierárquica ele conseguiu identificar algumas características pessoais de servidores públicos com alto nível de PSM. Em sua maioria, esses servidores eram mulheres, em nível gerencial e com alto nível educacional.

Crewson (1997) também admite que é bastante difícil medir a conexão do PSM com o desempenho individual, principalmente por causa da falta de informações e dados que permitam tal análise. Essa afirmação de Crewson leva à constatação da lacuna que existe em relação ao objetivo proposto neste trabalho, sobretudo quando o desempenho é valorizado pelo seu caráter inovador. Mann (2006, p.35, tradução nossa) afirma que “o alto nível de motivação dos trabalhadores é importante para o gerenciamento de recursos humanos, mas o resultado esperado é maior produtividade”. A administração pública é feita de pessoas e não existe inovação sem pessoas abertas ao novo; logo, quando os servidores públicos estão motivados à prática da inovação o maior beneficiário é a sociedade.

2.4.1 O Contexto Brasileiro do PSM e da Inovação

Já com relação à motivação no serviço público (PSM) no contexto brasileiro, foi encontrado apenas um artigo sobre PSM nas bases pesquisadas (portal de periódicos da CAPES, google acadêmico, spell, scielo). Trata-se do artigo “Gestão de RH no Setor Público: Validação da Escala de PSM – Public Service Motivation”. Neste artigo, os autores focaram na validação da escala PSM no Brasil, por meio da modelagem de equações estruturais e concluíram que a escala é adequada para a amostra estudada e pode ser considerada como um estudo exploratório para novas pesquisas (BUIATTI e SHINYASHIKI, 2011). Para isso, eles aplicaram o questionário PSM a 190 servidores públicos, na cidade de Ribeirão Preto, sendo que o perfil dessa amostra não se restringiu a um único órgão, nem tampouco a um único tipo de carreira ou tipo de vínculo de servidores públicos. A amostra refletiu o funcionalismo público de forma geral naquela cidade. Nota-se a importância do trabalho desses autores que,

ao validarem a escala no Brasil, abriram portas para os demais pesquisadores prosseguirem com suas pesquisas sobre PSM no contexto nacional brasileiro.

A preocupação com valores do trabalho e a satisfação no serviço público têm sido estudados no âmbito do serviço público brasileiro. Ferreira *et al.* (2015) fizeram um estudo numa seccional da Justiça Federal considerando a teoria de valores de Schwartz, Ros e Surkiss (1999) adaptada ao contexto brasileiro por Porto e Tamayo (2003), em que estes últimos afirmam que os valores de trabalho guiam escolhas, comportamentos ou resultados do trabalho e possuem um caráter motivacional, como aquilo que é de interesse ou desejo do indivíduo em relação ao seu trabalho. Neste estudo os autores concluíram que é grande a influência das relações sociais no trabalho, pelo menos no contexto da amostra estudada, ou seja, atendentes do judiciário brasileiro. Concluíram ainda que há uma relação negativa entre os valores de estabilidade no trabalho e a satisfação, o que é amparado pela teoria de Herzberg (1987), pois a segurança no trabalho é um fator de higiene que não motiva, mas apenas deixa de desmotivar quando é atendido.

As opiniões entre autores são divergentes no contexto brasileiro. Em contraste com o estudo acima, existe pelo menos uma opinião contrária “[...] o salário e a estabilidade são fatores que mais motivam a permanência de 97% dos funcionários no serviço público” (MATOS, 1994). Pereira (2015) faz duras críticas à Constituição de 1988 na medida em que esta permitiu que uma série de privilégios fossem consolidados. Abaixo a opinião do autor sobre a estabilidade:

No Brasil a extensão da estabilidade a todos os servidores públicos, ao invés de limitá-la apenas às carreiras onde se exerce o poder de Estado, e o entendimento dessa estabilidade de uma forma tal que a ineficiência, a desmotivação, a falta de disposição para o trabalho não pudessem ser punidas com a demissão, implicaram em um forte aumento da ineficiência do serviço público (PEREIRA, 2015, p.20).

É comum no Brasil, em razão da cultura de busca de resultados no curto prazo, as organizações perderem seus melhores colaboradores numa descoberta tardia do valor que os recursos humanos têm para se alcançar os objetivos propostos (SILVEIRA, 2014). Além desse fator que pode gerar desmotivação, outro fato que pode gerar acomodação é a ausência de uma ideologia forte baseada na meritocracia que ainda não faz parte dos pressupostos culturais do brasileiro, embora o serviço público seja composto de sistemas meritocráticos tais como, o concurso e a mobilidade interna de servidores (BARBOSA, 1996). Essa ideia fica bastante clara quando é possível diferenciar o sistema de carreiras no Brasil do modelo weberiano clássico. Enquanto Weber previa um crescimento profissional baseado na

capacitação e aceitação de responsabilidades, no Brasil a maioria dos servidores sobe na carreira de forma automática e por antiguidade (BARBARA NUNBERG e PACHECO, 2016).

Um estudo de caso goiano relativo ao serviço público, parece estar mais alinhado com os estudos de Ferreira *et al.* (2015). Trata-se de uma pesquisa sobre a Universidade Federal de Goiás – Campus Jataí que indicou que os escores de satisfação das relações interpessoais foi predominante quando comparado à remuneração e às condições de trabalho (CARMO *et al.*, 2013). Todavia, neste mesmo artigo os autores reproduzem um trecho da fala do gestor da instituição que afirma que a estabilidade é o único atrativo, uma vez que o mercado privado tem melhores salários. No contexto brasileiro, dada a variedade de opiniões percebe-se que as razões e motivações pelas quais os servidores públicos entram e permanecem no serviço público estão longe de um consenso.

Quanto à inovação no contexto brasileiro, existem alguns prêmios destinados à inovação no setor público no país. Destacam-se: o Concurso de Inovação na Administração Pública Federal, promovido anualmente pela Escola Nacional de Administração Pública e o Prêmio Innovare, que tem como objetivo identificar, divulgar e difundir práticas que contribuam para o aprimoramento da Justiça no Brasil (JACOBI e PINHO, 2006; BRANDÃO e BRUNO-FARIA, 2013; FERREIRA *et al.*, 2014).

Quando se fala em inovação no setor público, o fator social não pode ser desprezado. Dagnino (2004) mostra que a tecnologia convencional não é eficiente para produzir a tão necessária inclusão social. Neste sentido o autor propõe a tecnologia social que difere da tecnologia convencional por ser liberadora do potencial e da criatividade do produtor direto. Ferreira *et al.* (2014) também perceberam que as inovações analisadas por eles, no Brasil, buscaram quase sempre a eficiência operacional, não se preocupando com a participação social. Agrega-se ainda a este argumento o fato de que o conceito do capital social tem sido amplamente utilizado a fim de demonstrar “a importância das redes sociais informais na construção de relações sociais e de formas de sociabilidade nas quais interesses pessoais e coletivos se imbricam” (LIMA, 2001, p.46). No âmbito da inovação na administração pública o enfoque do capital social está na sinergia Estado-Sociedade.

Por meio da análise dos trabalhos do Programa Gestão Pública e Cidadania, Jacobi e Pinho (2006), buscaram identificar, aos olhos dos participantes do programa, o que significa inovação. Nota-se que os brasileiros, participantes destes projetos no setor público, responderam de forma recorrente que a inovação busca assumir a iniciativa na procura de soluções para problemas existentes. A preocupação dos autores neste trabalho não foi

diagnosticar se o conceito de inovação está certo ou errado, mas produzir um conceito de inovação a partir da percepção dos técnicos, professores, gestores públicos e ativistas envolvidos no processo de avaliação e discussão.

Outra iniciativa bastante importante no Brasil foi a adesão à inovação aberta na gestão pública. Essa iniciativa internacional tem, dentre outros objetivos, obter compromissos reais por parte de governos na busca do combate a corrupção, aproveitamento de novas tecnologias com vistas a tornar os governos mais transparentes e eficientes (DE FREITAS e DACORSO, 2014). No caso brasileiro os autores concluíram que foi dado um importante passo rumo à inovação aberta a partir do compromisso brasileiro com a Open Government Partnership (OGP).

Nota-se que apesar das divergências de opiniões sobre a motivação e a cultura de inovação no contexto brasileiro, o Brasil está começando a produzir literatura relevante nessas áreas.

A fundamentação teórica, aqui apresentada, buscou abranger a motivação laboral geral relevante para o tema proposto, bem como a motivação mais restrita ao serviço público. Além disso, foram apresentadas discussões teóricas sobre inovação no serviço público e PSM, tanto no contexto nacional quanto internacional.

3 MÉTODO

Nesta seção serão abordados: o contexto e o delineamento da pesquisa, os métodos e técnicas de coleta, bem como, a forma de tratamento e análise dos dados. Optou-se por abordar primeiro o contexto da pesquisa a fim de que fique claro, logo no início, a ambiência em que a pesquisa se desenvolve.

3.1 CONTEXTO DA PESQUISA

Os gestores governamentais do Estado de Goiás considerados inovadores, objeto dessa pesquisa, fazem parte da carreira de Gestores Governamentais que foi criada no estado de Goiás em 2002, pelo então governador Marconi Perillo. A criação desta carreira estava inserida dentro de um contexto nacional maior, a reforma Bresser conhecida como Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado — PDRAE (1995) que sugeria a criação de carreiras de Estado que profissionalizassem a administração pública (COSTA, 2008). A carreira de gestão governamental e políticas públicas foi criada em outros estados brasileiros, embora com outros nomes, tais como, Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG).

As carreiras do ciclo de gestão no âmbito estadual estão distribuídas em três níveis conforme quadro 2:

Quadro 2 – Distribuição das Carreiras do Ciclo de Gestão em Goiás

NÍVEL	DESCRIÇÃO	Nº DE SERVIDORES
Estratégico	Gestores Governamentais	730
Tático	Analistas	1.485
Operacional	Assistentes	14.741

Fonte: O autor com dados do Portal Goiás Transparente em 2015.

A carreira dos gestores governamentais, analisada neste trabalho, tem o quantitativo por tipo de cargo conforme quadro 3:

Quadro 3 - Quantitativo de Gestores por tipo de cargo	
Gestores públicos	98
Gestores jurídicos	134
Gestores de finanças e controle	142
Gestores de planejamento e orçamento	75
Gestores de recursos naturais	22
Gestores de fiscalização e regulação	22
Gestores fazendários	46
Gestores de tecnologia da informação	161
Gestores de engenharia	30
TOTAL GERAL	730

Fonte: O autor com dados do SINDGESTOR 2013

O quantitativo dos gestores governamentais por gênero está disposto no quadro 4:

Quadro 4 - Quantitativo de Gestores por gênero	
Mulheres	287
Homens	443

Fonte: O autor com dados do SINDGESTOR 2013

Embora os gestores governamentais de Goiás estejam lotados em quase todos os órgãos do Estado, a maioria está concentrada em três órgãos: Secretaria de Gestão e Planejamento – SEGPLAN, Secretaria da Fazenda – SEFAZ e Controladoria Geral do Estado – CGE.

Os gestores governamentais entraram em exercício na administração pública estadual de Goiás em 2002. Após completarem dez anos de carreira em 2012, o sindicato da categoria (SINDGESTOR), realizou um concurso de projetos e premiou os três primeiros colocados com o objetivo de fazer um registro dos projetos inovadores e contribuições relevantes desta categoria para a administração pública goiana, nos dez primeiros anos de existência. Vale ressaltar que no Brasil, a ambiência favorável ou desfavorável à inovação pode variar de governante para governante; por essa razão, a decisão dos diretores do SINDGESTOR em considerar a temporalidade “os dez primeiros anos da carreira” foi bastante salutar, a fim de não restringir a pesquisa a um único governo.

Para a realização deste concurso foi elaborado um edital especificando as regras para participação. Dentre as regras destacam-se as seguintes: a) o participante poderá cadastrar um ou mais projetos no qual ele tenha sido idealizador, coordenador ou gerente no âmbito da administração pública goiana; b) não há um número máximo de participantes por projeto, também não há um número máximo de projetos por pessoa; c) premiação para os três

primeiros colocados sendo três mil reais para o primeiro colocado, dois mil reais para o segundo e um mil reais para o terceiro.

Os projetos foram avaliados pelos membros da Diretoria Executiva considerando a relevância do projeto para a melhoria da gestão, impacto social e pelos seguintes critérios objetivos de ordem econômica: valor economizado para o Estado; valor gerado de aumento de receita; valor de recursos e investimentos atraídos para o Estado e indicadores de eficiência mais relevantes, tais como, impacto social do projeto.

Uma ampla divulgação foi deflagrada junto aos servidores, não apenas utilizando os meios de comunicação costumeiros entre os gestores como, e-mails, redes sociais; bem como, uma conscientização pessoal e por meio telefônico pelos diretores do sindicato sobre a importância da participação dos gestores no certame, para os registros históricos da carreira.

Do total da população de gestores governamentais (730 pessoas), 124 se inscreveram no concurso de projetos. Sabe-se que pode haver várias contribuições relevantes dadas por gestores que não se inscreveram no concurso de projetos; a participação em um concurso de projetos oficialmente homologado pelo sindicato da categoria foi, nesse contexto, o melhor critério para identificar os gestores governamentais que se destacaram como inovadores nos dez primeiros anos da carreira. Nota-se que é comum no Brasil a avaliação da inovação a partir de projetos de iniciativas premiadas (JACOBI e PINHO, 2006; BRANDÃO e BRUNO-FARIA, 2013; FERREIRA *et al.*, 2014).

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Utilizando a tipologia de pesquisa em administração de Collis e Hussey (2005) esta pesquisa foi classificada quanto ao objetivo, descritiva, já que se propõe a descrever o perfil dos gestores inovadores. Quanto ao processo esta pesquisa é quantitativa, uma vez que se propõe a testar hipóteses e utiliza ferramentas e dados estatísticos para respondê-las. Quanto à lógica a pesquisa foi classificada como dedutiva, pois parte de um contexto geral do PSM para o contexto particular do PSM dos gestores governamentais inovadores. E por último, quanto ao resultado a pesquisa é aplicada tendo em vista que foi aplicada ao problema específico de se mapear o perfil de PSM de gestores governamentais inovadores.

Cooper e Schindler (2011) acrescentam ainda, de forma relevante, a dimensão tempo, podendo a pesquisa ser transversal ou longitudinal. Esta pesquisa, embora tenha abrangido projetos ao longo de dez anos, não pode ser considerada longitudinal, haja vista que a aplicação do questionário uma única vez a caracteriza como transversal.

Visando alcançar o objetivo desta pesquisa iniciou-se a análise dos dados por meio de estatísticas descritivas, além de comparação das médias dos estratos separadamente por meio de Análise de Variância - ANOVA (DANCEY e REIDY, 2013).

Para se atingir o primeiro objetivo específico, ou seja, identificar o nível de PSM desses gestores governamentais que foram considerados inovadores e compará-lo com o nível de PSM do servidor público brasileiro em geral encontrado na pesquisa desenvolvida por (BUIATTI e SHINYASHIKI, 2011) foram criadas as seguintes hipóteses:

H0 - a média do PSM dos gestores governamentais inovadores é menor ou igual à média de servidores públicos em geral.

H1 - a média do PSM dos gestores governamentais inovadores é maior do que a média de servidores públicos em geral.

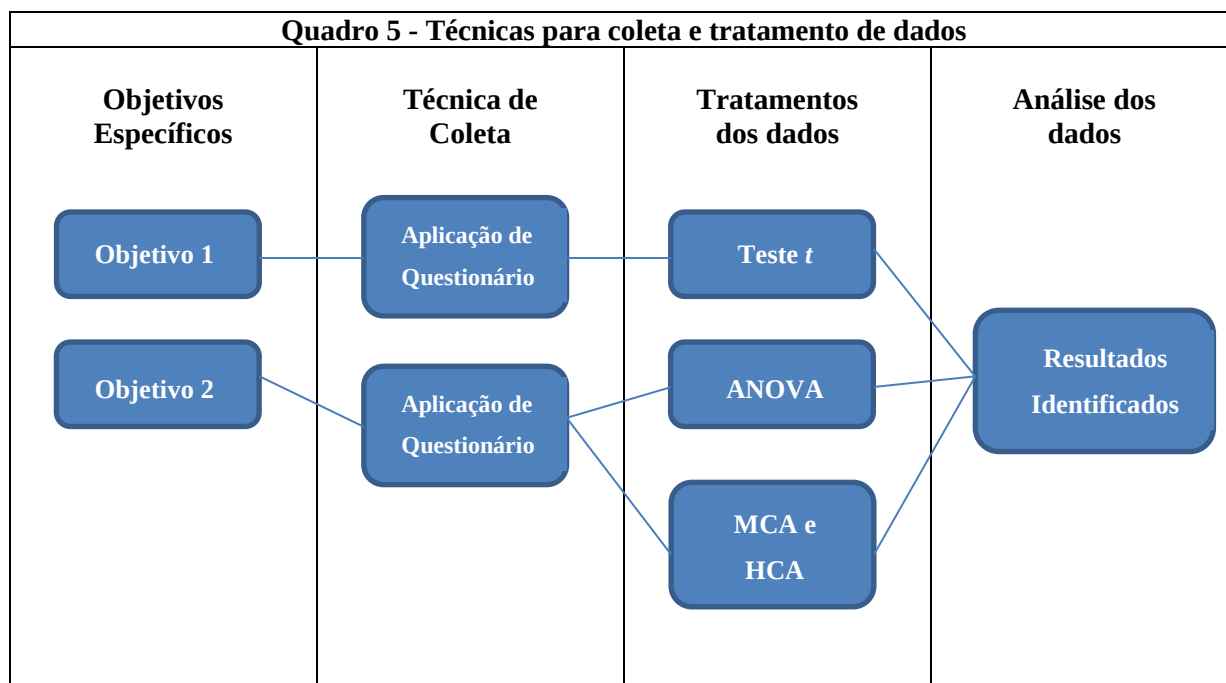
Para testar essas hipóteses foi utilizado o teste *t* de student, suficiente para quando há apenas duas condições (DANCEY e REIDY, 2013). Todavia, vale ressaltar que não se trata de encontrar causalidade e sim uma tendência estatística, pois, a ferramenta correta para determinar causalidade, que não é o objetivo em questão, seria a regressão múltipla (DANCEY e REIDY, 2013).

Além disso, seria cientificamente ingênuo imaginar que somente o teste *t* comparando as médias de PSM entre servidores públicos em geral e gestores governamentais inovadores seria suficiente para explicar a diferença entre perfis de PSM dos servidores públicos em geral com servidores do nível estratégico, como são os gestores governamentais. Por esta razão, se faz necessário analisar não apenas as influências de outras variáveis de forma individual, bem como, utilizar uma ou mais técnicas de análise multivariada para enxergar o todo estatístico (HAIR *et al.*, 2005; DANCEY e REIDY, 2013).

Para se alcançar o segundo objetivo específico, ou seja, analisar o perfil do PSM nos seguintes estratos: gênero, estado civil, área de formação, idade, escolaridade, tipo de gestor, tempo de serviço público e cargo em comissão ocupado, as análises multivariadas de dados utilizadas neste trabalho foram a Análise de Correspondência Múltipla (MCA) e a Análise Hierárquica de *Cluster* (HCA), também chamada de Análise de Agrupamentos (EVERITT e DUNN, 2001).

Um problema só deixa de ser tratado de forma superficial quando é analisado como multivariado (HAIR *et al.*, 2005). Para o objetivo proposto, essas técnicas multivariadas de análise de agrupamento são mais adequadas do que a análise fatorial, haja vista, a escala já ter sido validada no Brasil, e também porque “enquanto a primeira agrega objetos, a segunda está prioritariamente interessada em agregar variáveis” (HAIR *et al.*, 2005, p.384).

Telles (2001) sugere uma “matriz de amarração” para uma melhor visualização da metodologia utilizada.



Fonte: elaborado pelo autor, com base em Telles.

3.3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE COLETA

A coleta de dados foi desenvolvida em duas etapas. A primeira foi realizada, por meio de uma pesquisa bibliográfica sistemática, explorando os artigos relevantes para a fundamentação teórica da temática escolhida. A segunda ocorreu mediante pesquisa de levantamento de dados com questionário (apêndice A) da escala PSM aplicado aos gestores governamentais do governo do estado de Goiás que participaram do 1º concurso de projetos promovido pelo SINDGESTOR a fim de se apurar o perfil e o índice de PSM dos mesmos.

Após a tradução reversa (do idioma nativo para o idioma destino e vice-versa) dos pesquisadores brasileiros (BUIATTI e SHINYASHIKI, 2011) a escala de Perry com 24 questões ficou da seguinte forma: 1-Concordo totalmente à 5-Discordo totalmente. Os questionários foram enviados para os emails da população objeto da pesquisa por meio do google forms em 20 de junho de 2016 ficando aberto até 18 de julho de 2016. Além do envio, com apoio do sindicato, foram feitas ligações telefônicas sensibilizando os gestores para responderem a pesquisa. Aplicou-se o questionário PSM, mais oito questões contendo dados

sociodemográficos, nesta população de 124 gestores governamentais considerados inovadores, obtendo-se 102 respostas.

O nível de participação dos gestores na pesquisa foi satisfatório já que para se manter um nível de confiança de 95% e uma margem de erro amostral de 5% deveriam ser aplicados os questionários até atingir o total de 94 gestores governamentais com questionários respondidos livre de erros, dentre a população de 124 gestores que participaram do 1º concurso de projetos específico da carreira de gestores governamentais. Todavia foi estipulada a meta de 100 gestores haja vista que a qualidade da análise multivariada melhora sensivelmente após 100 observações (DANCEY e REIDY, 2013).

Uma das formas de averiguar se o índice de PSM influi na prática da inovação é a utilização de questionários como forma de coleta dos dados. Mann (2006) alerta para uma grande deficiência da aplicação dos questionários. Trata-se do “efeito do desejo social” identificado por Rainey (1997). Esse efeito diz respeito à tendência que os respondentes têm de dar respostas que sejam mais socialmente aceitáveis. Porém, o próprio autor reconhece que, apesar dessa deficiência, a aplicação de questionários continua sendo a principal técnica de coleta utilizada no estudo do PSM.

Neste tipo de projeto é necessário estar atento aos diversos tipos de variáveis, pois existem aquelas que podem afetar os resultados (COOPER e SCHINDLER, 2011), como por exemplo, as classes sociais que podem ter reações diferentes, conforme conclui (DUBOIS *et al.*, 2015) e o contexto nacional, que não pode ser desconsiderado Houston (2011).

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção foram apresentadas a descrição e a justificativa para a utilização das técnicas estatísticas escolhidas para o tratamento e análise dos dados; contudo, duas informações prévias importantes foram colocadas antes das técnicas: o número de valores ausentes nos questionários (missing values) e as considerações sobre a distribuição normal dos dados da pesquisa.

3.4.1 Missing Values

O número de valores ausentes foi baixo considerando que das 24 questões de PSM nos 102 questionários respondidos, apenas 4 tiveram 1 ausência de resposta em cada. Nos dados demográficos dos 102 questionários respondidos ocorreram 2 ausências em idade e 3 em curso superior.

Embora os dados ausentes tenham sido baixos para esta pesquisa, os pacotes estatísticos utilizados lidam automaticamente com esses valores ausentes.

3.4.2 Normalidade

Foi aplicado o teste de Kolmogorov-Smirnov (KS) para verificar a normalidade dos dados e os resultados indicaram a sua distribuição normal. A distribuição normal é importante, no caso desta pesquisa, para o teste t e para a ANOVA.

3.4.3 Análise de Variância – ANOVA

Quando o pesquisador tem mais de duas variáveis, está procurando por diferenças entre condições, tendo apenas uma variável dependente e uma independente, sem controlar os efeitos de outras variáveis; o melhor teste é a análise de variância – ANOVA (DANCEY e REIDY, 2013). Por esta razão, optou-se por esta técnica para analisar a influência de cada variável independente separadamente, sobre a média do PSM como variável dependente.

A importância da ANOVA para essa pesquisa foi verificar se as variáveis demográficas, quando analisadas individualmente, possuem uma diferença de condição estatisticamente significativa.

3.4.4 Análise de Correspondência Múltipla (MCA)

A concepção geral da MCA, entre outros aspectos, é a inclusão de variáveis categóricas, apropriadas para dados nominais, pois é capaz de transformar dados qualitativos em frequências de dados, ou seja, em dados quantitativos, podendo ser calculados pela Análise Hierárquica de *Cluster* (HCA). Recebe o nome de MCA pelo fato de estudar a correspondência entre as variáveis e indivíduos (linhas e colunas). Este método permite a visualização gráfica das relações importantes de um grande conjunto de variáveis entre si, ou seja, categóricas e contínuas categorizadas ou contínuas ilustrativas (CARVALHO e STRUCHINER, 1992).

A MCA parte de uma matriz de dados e converge para um gráfico que exhibe as linhas e as colunas da matriz como pontos de um espaço vetorial de dimensão menor que a original, de maneira a estabelecer relações entre linhas, colunas e, entre linhas e colunas, que possam ser interpretáveis (GREENACRE e HASTIE, 1987; ABDI e VALENTIN, 2007; GREENACRE, 2007), também calcula os autovalores e determina o quantitativo de informações presentes em cada eixo do gráfico (ABDI e VALENTIN, 2007). Este quantitativo de informação representado por porcentagem de informação deve ser reavaliado

para descontar a superestimação de codificação presentes em cada variável (GREENACRE, 2007).

Para esta pesquisa esta técnica foi importante, pois permitiu analisar quais os tipos de gestores governamentais em relação às suas características demográficas foram agrupados em torno do PSM baixo, médio e alto.

3.4.5 Análise Hierárquica de *Cluster* (HCA)

A HCA foi utilizada para estudar as similaridades das amostras com base na distribuição das variáveis. A técnica do vizinho mais próximo pelo Algoritmo de Benzécri (BENZÉCRI, 1979) foi aplicada para verificar esta similaridade e os agrupamentos hierárquicos serão formados de acordo com o Método de Variância Mínima de Ward (WARD JR, 1963).

A HCA busca agrupar as amostras em classes, baseando-se na similaridade dos indivíduos (“casos”). A representação gráfica obtida é chamada de dendograma, um gráfico bidimensional que representa o agrupamento dos indivíduos em *clusters* (GOWER, 1966; SHARAF *et al.*, 1986; BEEBE *et al.*, 1998; BECKSTEAD, 2002; CORREIA e FERREIRA, 2007; KNIGGENDORF *et al.*, 2011).

Análise Hierárquica de *Clusters* (HCA) foi utilizada para estudar as similaridades das amostras com bases na distribuição das variáveis. A técnica do vizinho mais próximo foi aplicada para verificar esta similaridade (BECKSTEAD, 2002; GREENACRE, 2007). Os valores de *p* menores que 0,05 foram considerados significantes (GREENACRE, 2007) no primeiro teste e *p* menores que 0,10 no segundo.

Para se alcançar os objetivos propostos foi utilizado o software SPSS versão 20 e o programa estatístico pacote *Système Portable d'Analyse - SPAD*, versão 7.4 (LEBART *et al.*, 1994). Trata-se da versão profissional que é capaz de trabalhar com um número maior de indivíduos e variáveis, do fabricante *Coheris*, versão criada em 2010.

A análise multivariada foi realizada duas vezes. A primeira análise avaliou os dados demográficos e as respostas dos 24 questionamentos do questionário de PSM, em que se considerou significativo valor de $p < 0,05$. A segunda análise avaliou os dados demográficos com a média das respostas do PSM categorizada (média de PSM entre 1 a 2,9: categoria 1; média de PSM entre 3,0 a 3,9: categoria 2; e média de PSM de 4,0 a 5,0: categoria 3), em que se considerou significativo valor de $p < 0,10$.

Para esta pesquisa esta técnica permitiu enxergar quais gestores governamentais se agruparam por similaridades estatisticamente relevantes.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo está dividido em três partes, sendo que na primeira foi apresentada e discutida a análise descritiva dos dados. Na segunda parte, foi realizada uma comparação do índice de PSM de servidores inovadores com o índice de PSM geral do brasileiro; na terceira parte fez-se a análise do perfil do PSM, segundo dados sociodemográficos dos gestores governamentais inovadores, por meio da variância ANOVA e a análise multivariada.

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

A análise descritiva permite uma noção geral das frequências estatísticas e percentuais das variáveis demográficas dos entrevistados. Vale ressaltar que há uma diferença entre a data da realização dos projetos (2002-2012) e a data da coleta dos dados (2016), o que indica que os dados demográficos temporais, tais como, idade, tempo de serviço necessitam de uma interpretação adaptada.

Com relação à idade, segue a tabela 01:

Tabela 01 - Distribuição dos Gestores Governamentais Inovadores por Idade					
Idade em anos		Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	30 - 35	22	21,6	22,0	22,0
	36 - 40	30	29,4	30,0	52,0
	41 - 45	28	27,5	28,0	80,0
	46 - 50	11	10,8	11,0	91,0
	51 - 55	3	2,9	3,0	94,0
	56 - 60	4	3,9	4,0	98,0
	61 - 65	1	1,0	1,0	99,0
	66 - 70	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	98,0	100,0	
Ausente	Sistema	2	2,0		
Total		102	100,0		

Fonte: dados da pesquisa

Levando em conta a data da coleta dos dados, nota-se que a maior parte dos gestores governamentais inovadores tem abaixo de 40 anos. E na coluna da porcentagem acumulada observa-se que 80% destes gestores estão abaixo de 45 anos.

Já a tabela 02 ilustra a distribuição dos gestores governamentais inovadores por tempo de serviço:

Tabela 02 - Distribuição dos Gestores Inovadores por Tempo de Serviço no Cargo de Gestor				
Em anos	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
5 - 10	43	42,2	42,2	42,2
11 - 15	49	48,0	48,0	90,2
16 - 20	6	5,9	5,9	96,1
Válido 21 - 25	2	2,0	2,0	98,0
26 - 30	1	1,0	1,0	99,0
36 - 40	1	1,0	1,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa

A tabela 02 indica a juventude da carreira dos gestores governamentais em Goiás: 90% destes gestores têm menos de 15 anos de tempo de serviço no cargo de gestor. Considerando a previsão de 35 anos de contribuição esses gestores percorreram menos da metade do tempo previsto para a aposentadoria.

A tabela 03 trata da distribuição dos gestores governamentais inovadores por cargo efetivo:

Tabela 03 - Distribuição dos Gestores Governamentais Inovadores por cargo efetivo				
	Frequência	Porcentual	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Fazendário	4	3,9	3,9	3,9
Finanças e Controle	13	12,7	12,7	16,7
Fiscalização e Regulação	2	2,0	2,0	18,6
Jurídico	2	2,0	2,0	20,6
Válido Planejamento e Orçamento	15	14,7	14,7	35,3
Público	10	9,8	9,8	45,1
Recursos Naturais	4	3,9	3,9	49,0
Tecnologia da Informação	52	51,0	51,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Fonte: dados da pesquisa

Na tabela 03 chama a atenção o fato de que 51% dos gestores inovadores são gestores de TI, sendo que esses gestores perfazem 22% do total dos nove tipos de gestores governamentais em Goiás (quadro 3). Essa acentuada participação de gestores de TI na produção de projetos inovadores está em conformidade com os estudos de Djellal *et al.* (2013) em que os autores afirmam que o foco da inovação durante 30 anos foi centrado na busca de novas tecnologias, o que sugere uma cultura de inovação muito forte em profissionais envolvidos diretamente com tecnologia.

Agregando às informações das tabelas de 01 a 03, ainda foi apurado que do total de 102 respondentes, 31,4% são do gênero feminino e 68,6% do gênero masculino. O que pode

indicar uma predominância masculina entre os gestores inovadores, um vez que no total geral da categoria dos gestores governamentais as mulheres perfazem 39,4%.

Quanto ao estado civil, 11,8% são solteiros, 77,5% casados, 7,8% separados ou divorciados e 2,9% se enquadram em outros tipos de estado civil, tais como, união estável.

A área de formação dos gestores governamentais inovadores ficou distribuída da seguinte forma: 53,5% têm formação na área de informática, 10,1% em engenharia, 11,1% administração, 8,1% economia, 4% direito, 13,1% têm outros cursos de formação diversos.

Quanto à escolaridade, 14,7% são apenas graduados, 64,7% são especialistas, 18,6% são mestres, 2% são doutores.

No que diz respeito à ocupação de cargos em comissão, 64,7% não ocupam nenhum cargo de chefia, 23,5% estão como gerentes, 2,9% atuam como superintendentes, 8,8% possuem outros tipos de cargos em comissão.

As análises descritivas são úteis e trazem informações complementares para as seções seguintes: a comparação do índice PSM de servidores inovadores do nível estratégico com o índice de PSM geral do brasileiro e caracterização do perfil PSM por estratos sociodemográficos.

4.2 COMPARAÇÃO DO ÍNDICE PSM GERAL DO BRASILEIRO COM O ÍNDICE DE SERVIDORES INOVADORES

A média geral do PSM, bem como o desvio padrão, encontrados na pesquisa mencionada acima foram respectivamente 3,37 e 0,698. Para tornar a leitura dos resultados mais intuitiva optou-se por inverter a escala Likert que era de 1-Concordo totalmente a 5-Discordo totalmente para 1-Discordo totalmente a 5-Concordo totalmente. Dessa forma, para uma melhor leitura dos testes, quanto maior a média do PSM maior é a motivação dos servidores públicos. Essa inversão para fins de comparação foi realizada tanto na pesquisa acima, quanto nos dados apurados dos gestores governamentais inovadores, e está compatível com as regras de transformação de dados (HAIR *et al.*, 2005, p.51).

Após a transformação dos dados, a média e o desvio padrão dos servidores públicos em geral ficaram respectivamente 2,63 e 0,698. E a média e o desvio padrão dos gestores inovadores resultaram em 3,54 e 0,681.

Aplicou-se um teste *t* aos dados para averiguar estatisticamente as seguintes hipóteses:

H0 - a média do PSM dos gestores governamentais inovadores é menor ou igual à média de servidores públicos em geral.

H1 - a média do PSM dos gestores governamentais inovadores é maior do que a média de servidores públicos em geral.

O teste *t* retornou conforme a tabela 4:

Tabela 04 – Teste t	INOV	GERAL
Média	3,541078431	2,63
Variância	0,464989915	0,492592593
Observações	102	190
Hipótese da diferença de média	0	
gl	212	
Stat t	10,77364703	
P(T<=t) uni-caudal	3,61546E-22	
t crítico uni-caudal	1,65207292	
P(T<=t) bi-caudal	7,23093E-22	
t crítico bi-caudal	1,971217013	

Fonte: dados da pesquisa

Conforme resultado acima, o teste foi significativo ao *p* de 5%, portanto, rejeita-se H0 e considera-se que a média do PSM dos gestores inovadores é estatisticamente maior do que a média do PSM de servidores públicos em geral encontrada na pesquisa de (BUIATTI e SHINYASHIKI, 2007).

Essa informação pode ser relevante do ponto de vista da gestão de pessoas no setor público, pois, confirma uma tendência estatística que pode indicar aos administradores públicos que seria vantajoso investir em ações para aumentar o PSM dos servidores públicos, uma vez que estes servidores com PSM mais alto são mais inovadores. Todavia, ressaltamos que não se trata de causalidade, pois, a ferramenta correta para determinar causalidade, que não é o objetivo em questão, seria a regressão múltipla (DANCEY e REIDY, 2013).

A descoberta de que gestores governamentais inovadores de Goiás têm o nível de PSM significativamente mais alto ($p < 0,05$) do que servidores públicos em geral, confirma uma tendência estatística que pode ser um ponto de partida útil para pesquisas futuras.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL PSM POR ESTRATOS SOCIODEMOGRÁFICOS

4.3.1 Análise de Variância – ANOVA

Como descrito na seção de métodos, a ANOVA é adequada quando o pesquisador tem mais de duas variáveis e está procurando por diferenças de condições. Ressalta-se que esta análise é apenas prévia da análise maior que é a análise multivariada que será vista mais adiante, servindo apenas como exame dos dados (HAIR *et al.*, 2005, p.64).

Nas tabelas de 05 a 12 serão avaliadas as oito variáveis demográficas abordadas nesta pesquisa: gênero, idade, estado civil, curso de formação, grau de escolaridade, tempo de serviço, ocupação de cargo em comissão, tipo de cargo efetivo dos gestores governamentais.

Tabela 05 - ANOVA Gênero dos Gestores Governamentais inovadores

	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	<i>p</i>
Entre Grupos (Combinado)	,314	1	,314	,675	,413
Média PSM * Gênero Nos grupos	46,565	100	,466		
Total	46,879	101			

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Tabela 06 - ANOVA Idade dos Gestores Governamentais inovadores

	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	<i>p</i>
Entre Grupos (Combinado)	,840	7	,120	,240	,974
Média PSM * Idade Nos grupos	45,975	92	,500		
(Categoria) Total	46,815	99			

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Tabela 07 - ANOVA Estado Civil dos Gestores Governamentais inovadores

	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	<i>p</i>
Entre Grupos (Combinado)	,826	3	,275	,586	,626
Média PSM * Estado Civil Nos grupos	46,053	98	,470		
Total	46,879	101			

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Tabela 08 - ANOVA Curso de Formação dos Gestores Governamentais inovadores

	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	<i>p</i>
Entre Grupos (Combinado)	4,275	5	,855	1,949	,094
Média PSM * Curso de Graduação Nos grupos	40,795	93	,439		
Total	45,070	98			

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Tabela 09 - ANOVA Grau de escolaridade dos Gestores Governamentais inovadores

			Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	p
Média PSM * Grau de Escolaridade	Entre Grupos	(Combinado)	,956	3	,319	,680	,566
	Nos grupos		45,922	98	,469		
	Total		46,879	101			

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Tabela 10 - ANOVA Tempo de serviço dos Gestores Governamentais inovadores

			Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	p
Média PSM * Tempo de serviço público	Entre Grupos	(Combinado)	1,136	5	,227	,477	,793
	Nos grupos		45,742	96	,476		
	Total		46,879	101			

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Tabela 11 - ANOVA Ocupação de cargo em comissão por Gestores Governamentais inovadores

			Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	p
Média PSM * Cargo em comissão	Entre Grupos	(Combinado)	2,042	3	,681	1,488	,223
	Nos grupos		44,836	98	,458		
	Total		46,879	101			

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Tabela 12 – ANOVA Tipo de cargo efetivo dos Gestores Governamentais inovadores

			Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	p
Média PSM * Cargo de Gestor	Entre Grupos	(Combinado)	6,635	7	,948	2,214	,040
	Nos grupos		40,244	94	,428		
	Total		46,879	101			

Fonte: elaborado pelo autor com dados da pesquisa

Conforme demonstrado nas tabelas de nº 05 a 12, a diferença entre as médias de PSM segundo as variáveis: gênero, idade, estado civil, escolaridade, tempo de serviço e cargo em comissão analisadas de forma isolada das demais variáveis não foram significativas para este grupo pesquisado de gestores governamentais inovadores para ($p < 0,05$).

As únicas variáveis demográficas cuja diferença entre as médias do PSM se mostrou significativa foi o cargo efetivo de gestor ($p < 0,05$), ou seja, qual o tipo de especialidade do cargo de gestor (gestores públicos, jurídicos, de finanças e controle, de planejamento e

orçamento, de recursos naturais, de fiscalização e regulação, fazendários, de tecnologia da informação e gestores de engenharia) e o curso de formação acadêmica para ($p < 0,10$).

Esse resultado confirma a significância estatística dos dados apresentados na análise descritiva que demonstrou um alto percentual de gestores de TI, bem como, gestores formados em cursos ligados à área de informática em consonância com os achados de Djellal *et al.* (2013).

4.3.2 Análise Multivariada

Para melhor detalhamento dos resultados da aplicação do questionário respondido pelos 102 gestores (apêndice A), as informações foram dispostas em duas tabelas, respectivamente apêndice B e apêndice C. No apêndice B apenas as respostas das 24 questões sobre o PSM e no apêndice C as respostas concernentes aos dados sociodemográficos dos gestores: idade, gênero, estado civil, curso superior, grau de escolaridade, tempo de serviço público, cargo em comissão e cargo efetivo do gestor (tipo).

No apêndice C apresenta-se a categorização das médias das respostas ao questionário de PSM, na qual as médias entre 1 a 2,9 recebeu a denominação de categoria 1 (PSM – baixo), médias entre 3,0 a 3,9 recebeu a denominação de categoria 2 (PSM – médio) e médias entre 4,0 a 5,0 recebeu a denominação de categoria 3 (PSM – alto). A fixação de medidas é feita ao juízo do pesquisador, contudo, deve-se levar em conta a validade e a confiabilidade da medida (HAIR *et al.*, 2005).

Foram realizadas duas análises estatísticas multivariadas de Correspondência Múltipla e Hierárquica de *Cluster*. Na primeira análise foram avaliados todos os dados sociodemográficos e todas as respostas do questionário de PSM, apêndices B e C, exceto a média categorizada das respostas ao questionário de PSM (figuras 01 e 02). Enquanto que na segunda análise foram avaliados todos os dados sociodemográficos e as médias categorizadas das respostas do questionário de PSM, apêndice C (figuras 03 e 04).

Utilizando todas as perguntas de PSM, as variáveis sociodemográficas não foram significantes estatisticamente, por isso, não apareceram no gráfico (figura 01). Todavia, separou-se em três grupos importantes para a análise, ou seja, PSM baixo, médio e alto o que confirma a tendência estatística que na população estudada há três níveis de motivação no serviço público (PSM), corroborando para a categorização feita acima.

Na primeira análise multivariada obteve-se 14,68% de porcentagem acumulada de informação nos dois primeiros eixos fatoriais, conforme figura 1. Verificou-se que as variáveis gênero e idade não contribuíam nesta análise, sendo por isso excluídas deste teste específico.

Considerando as informações relevantes em relação aos eixos fatoriais, no primeiro eixo fatorial (eixo x) separa-se, em relação ao ponto zero, os gestores que responderam predominantemente 1 – discordo totalmente, 2 – discordo em parte, 3 – nem discordo e nem concordo e 4 – concordo em parte, casados, com curso de formação em Economia dos gestores que responderam predominantemente 4 – concordo em parte e 5 – concordo totalmente, estado civil separado e com curso de formação em engenharia.

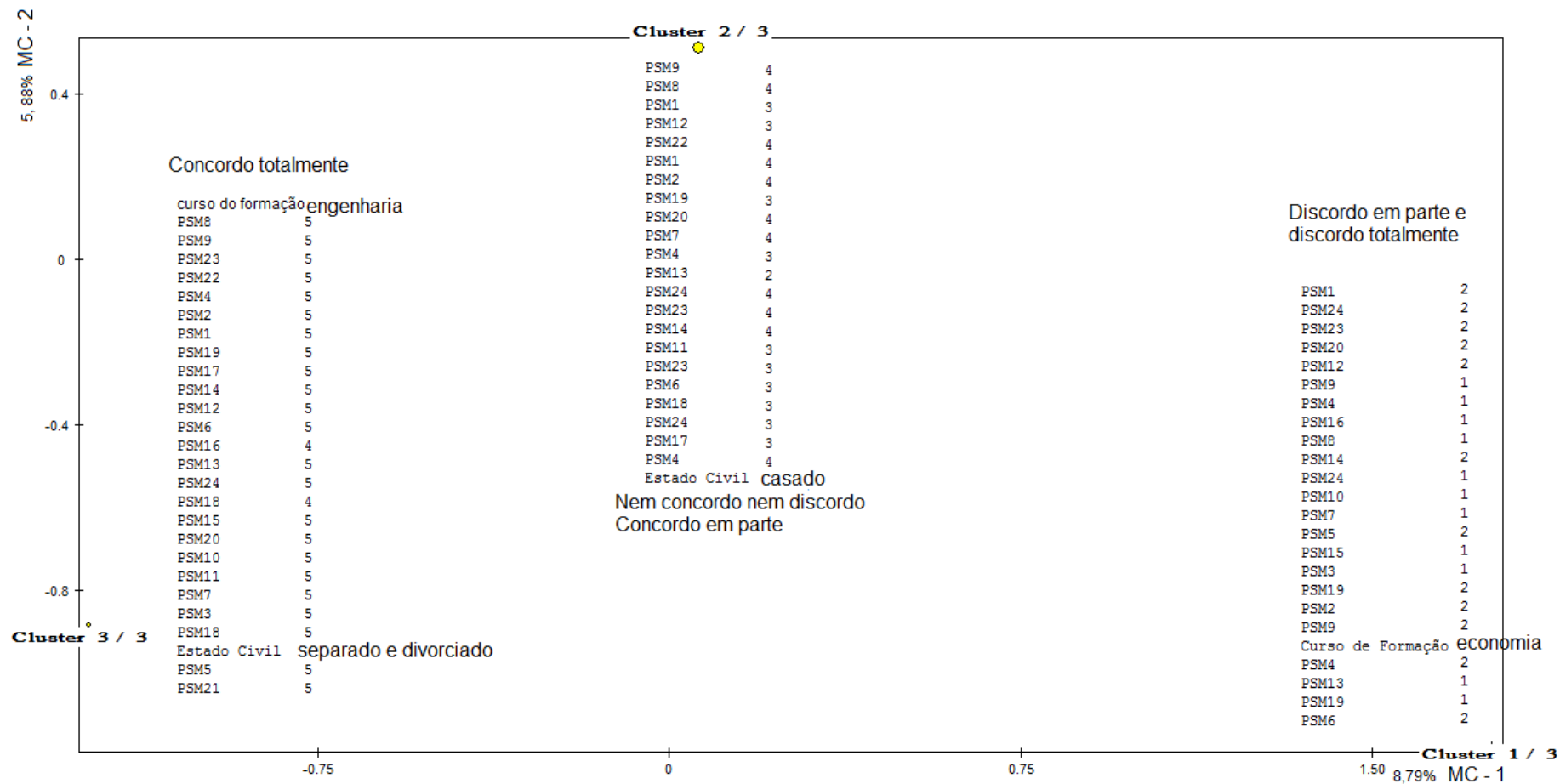
Na Análise Hierárquica de *Cluster*, os gestores foram agrupados em três *Clusters* conforme pode ser observado nas figuras 1 e 2. A figura 2 (dendograma) demonstra que o melhor número de grupos formados é três.

No *cluster* I foram agrupados os gestores que responderam 1 – discordo totalmente ($p < 0,05$), 2 – discordo em parte ($p < 0,05$) com curso de formação em economia ($p = 0,006$).

No *cluster* II foram agrupados os gestores que responderam 3 – nem concordo nem discordo ($p < 0,05$), 4 – concordo em parte ($p < 0,05$), com estado civil casado ($p = 0,018$).

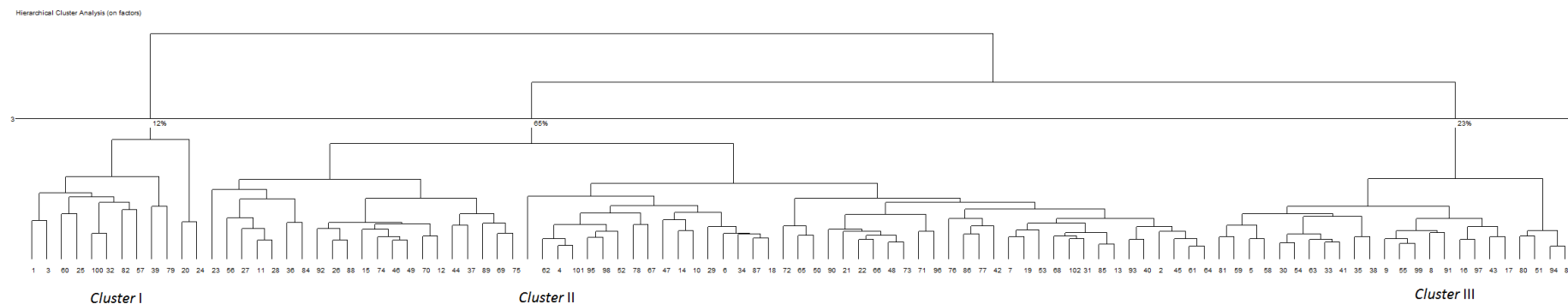
No *cluster* III foram agrupados os gestores que responderam predominantemente 5 – concordo totalmente ($p < 0,05$), com estado civil separado/divorciado ($p = 0,020$), e o curso de engenharia ($p = 0,024$).

Figura 01 – Gráfico de MCA da análise dos dados sociodemográficos com respostas ao questionário de PSM dos 102 gestores avaliados.



Fonte: resultados da pesquisa

Figura 02 – Dendrograma representando a separação em três *clusters* na Análise Hierárquica de *Cluster* da análise dos dados sociodemográficos com as respostas ao questionário de PSM dos 102 gestores avaliados.



Fonte: resultados da pesquisa

Na segunda análise multivariada realizada verificou-se 59,97% de porcentagem acumulada da informação nos dois primeiros eixos fatoriais, conforme figura 3. Nesta análise considerou-se nível de significância de 90% para verificar a correlação do PSM, variável chave nesta análise, com as outras variáveis. Essa medida foi necessária para verificar a correlação do PSM categorizado com as outras variáveis, que não foi possível sendo mais rigoroso, ou seja, com nível de significância de 95%. Essa possibilidade é bem explicada por Hair *et al.* (2005) em que os autores afirmam que o pesquisador deve estar atento ao equilíbrio entre significância e poder estatístico. Quando se trabalha com inferências estatísticas o nível de significância e o poder estatístico são inversamente proporcionais, cabe ao pesquisador aumentar a amostra e/ou estabelecer níveis de alfa menos restritivos (0,05 ou 0,10).

Considerando as informações relevantes em relação aos eixos fatoriais (figura 03), no primeiro eixo fatorial (eixo x), em relação ao ponto zero, separou-se os *clusters* 2 e 3, sendo os gestores do gênero feminino com curso de mestrado ou especialização, separados ou divorciados, solteiros, com cargo em comissão superintendente e gerente, com idade superior a 50 anos, com curso de formação em engenharia, economia; dos gestores do gênero masculino com superior completo, casado, sem cargo em comissão, com idade entre 30 a 49 anos e com curso de formação em informática e direito (*cluster* 1). No segundo eixo fatorial (eixo y), em relação ao ponto zero, separou os gestores com PSM mais baixo (1), formados em economia, administração e engenharia, gênero feminino, gestor de planejamento, público, recursos naturais e finanças e controle, com cargo em comissão de gerente, idade superior a 50 anos, tempo de serviço público de 14 e 15 anos, solteiros, especialistas e mestres (*cluster* 3); dos gestores com PSM médio e alto (2 e 3), com cargo efetivo de gestor fazendário, de planejamento e TI, sem cargo em comissão ou cargo de superintendente, idade acima de 30 anos, estado civil casado ou separado, com formação em informática, direito e engenharia (*clusters* 1 e 2).

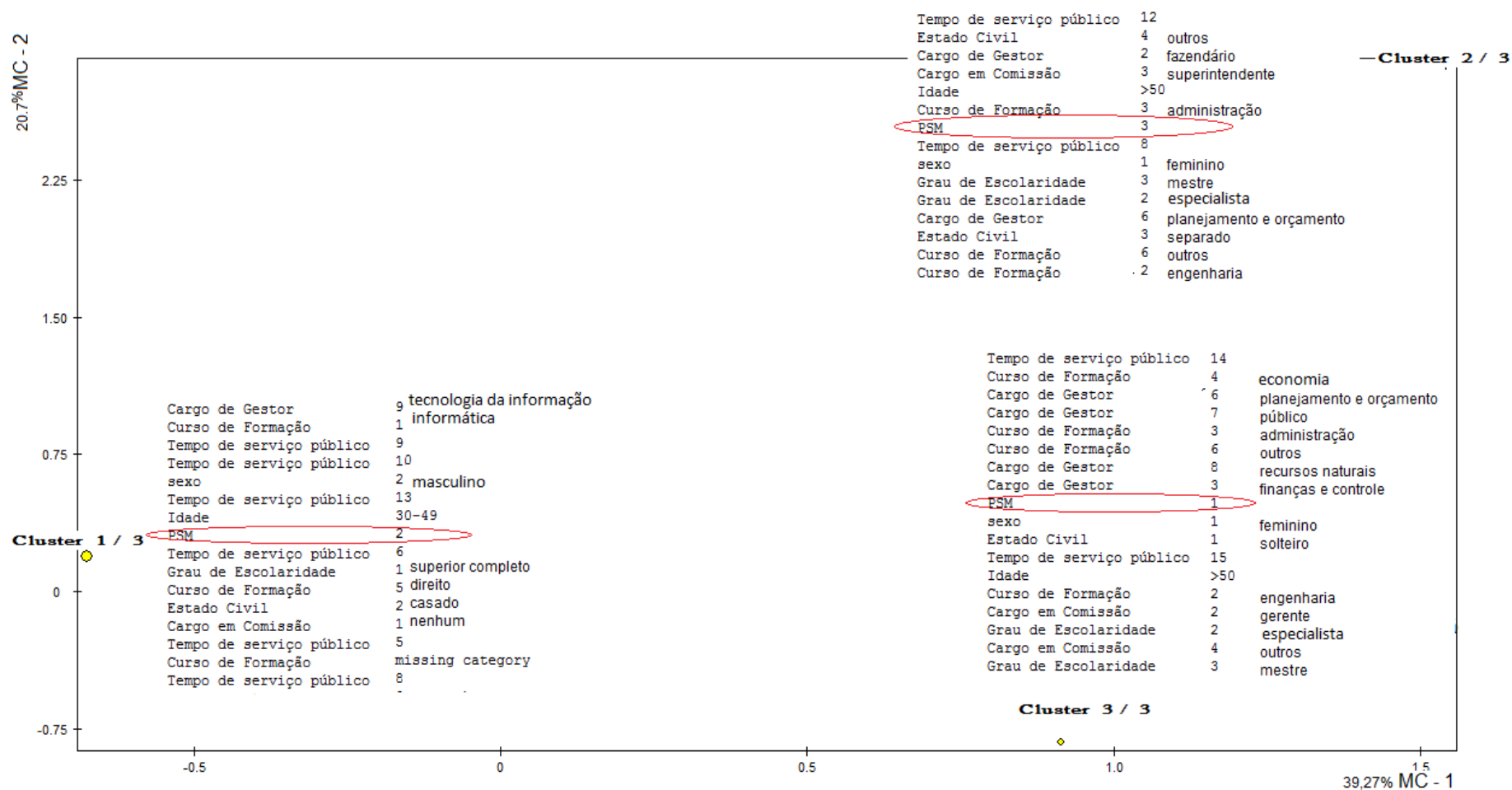
Na Análise Hierárquica de *Cluster* verificou-se a melhor separação em três grupos, conforme dendograma apresentado na figura 04.

O *cluster* I agrupou as seguintes variáveis: cargo de gestor tecnologia da informação ($p < 0,0001$), curso de formação informática ($p < 0,0001$), tempo de serviço público de 5, 6, 8, 9, 10, 13 ($p < 0,1$), gênero masculino ($p = 0,022$), idade entre 30 – 49 ($p = 0,048$), PSM categorizada 2, de média entre 3,0 a 3,9 ($p = 0,052$), grau de escolaridade superior completo ($p = 0,072$), curso de formação direito ($p = 0,080$), estado civil casado ($p = 0,082$) e sem cargo em comissão ($p = 0,089$).

O *cluster* II agrupou as seguintes variáveis: tempo de serviço público de 8 e 12 anos ($p < 0,1$), cargo de gestor fazendário ($p < 0,0001$), cargo em comissão superintendente ($p = 0,009$), idade superior a 50 anos ($p = 0,015$), PSM categorizada 3, de média entre 4,0 a 5,0 ($p = 0,075$), gênero feminino ($p = 0,077$), grau de escolaridade pós-graduação e mestrado ($p = 0,081$), cargo de gestor de planejamento e orçamento ($p = 0,081$), estado civil separado ou divorciado ($p = 0,087$) e curso de formação engenharia ($p = 0,08$).

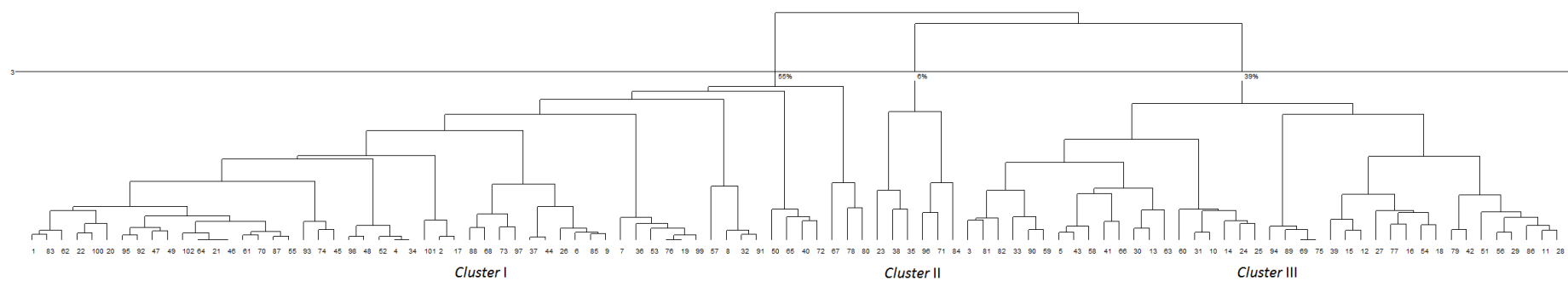
O *cluster* III agrupou as seguintes variáveis: tempo de serviço público de 14 e 15 anos ($p < 0,1$), curso de formação em economia ($p < 0,0001$), cargo de gestor de planejamento e orçamento e público ($p < 0,0001$), curso de formação em administração ($p < 0,0001$), gestor de recursos naturais e finanças e controle ($p < 0,0001$), PSM categorizada 1, de média entre 1,0 a 2,9 ($p = 0,069$), gênero feminino ($p = 0,058$), estado civil solteiro ($p = 0,086$), idade superior a 50 anos ($p = 0,088$), curso de formação em engenharia ($p = 0,98$), cargo em comissão em gerência ($p = 0,098$), grau de escolaridade com pós-graduação ($p = 0,098$) e cargo de escolaridade mestrado ($p = 0,001$).

Figura 03 – Gráfico de MCA da análise dos dados sociodemográficos com média categorizada das respostas do questionário PSM dos 102 gestores avaliados.



Fonte: resultados da pesquisa

Figura 04 - Dendograma representando a separação em três *clusters* na Análise Hierárquica de *Cluster* analisando as variáveis sociodemográficas e PSM categorizada.



Fonte: resultados da pesquisa

Analizando apenas o *cluster* em que o PSM categorizado foi alto (3) nota-se que a predominância do gênero feminino, gestores com algum tipo de pós-graduação, sendo as mais recorrentes especialização e mestrado, e a idade superior a 50 anos estão em conformidade com os estudos de Perry (1997) em que estas variáveis afetam o PSM, concluindo que servidores com PSM alto tendem a ser mais velhos e terem um nível educacional mais alto. O fato de as mulheres serem mais intrinsecamente motivadas que os homens, bem como, o nível educacional ter correlação positiva com o PSM são dados consistentes com os estudos de Houston (2011).

Nota-se também que o alto nível educacional encontra ressonância nos estudos de Centers e Bugental (1966) em que os autores concluíram que os empregados de baixo nível hierárquico valorizam muito mais os aspectos extrínsecos da motivação, tais como, salário, segurança e relacionamento com colegas de trabalho. E no nível estratégico os aspectos intrínsecos, tais como, satisfação, atividade interessante e possibilidade de autoexpressão foram mais valorizados.

Quando se analisa o conceito de aspectos intrínsecos do trabalho na ótica de Herzberg (1987) percebe-se que o próprio trabalho e a realização profissional tem consonância com as dimensões do PSM, atração por políticas públicas e comprometimento com o bem comum; quando se leva em consideração o *ethos* do serviço público (PERRY, 2008).

No Brasil, no que se refere à motivação no nível estratégico, as conclusões de Centers e Bugental (1966) encontram sustentação em outras pesquisas, demonstrando que numa lista de dez fatores motivacionais os funcionários operacionais priorizaram “bons salários”, enquanto que no nível gerencial os executivos valorizam aspectos intrínsecos como a integridade (ECHEVESTE *et al.*, 1999; PEDROSA *et al.*, 2013).

O fato de gestores com idade superior a 50 anos estarem presentes tanto no *cluster* de PSM alto (3), como no *cluster* de PSM baixo (1) não é uma incongruência. Assim como os estudos de Perry (1997) mostram que o aumento da idade tem relação positiva com o nível de PSM, Giauque *et al.* (2012) descobriram que a senioridade tem correlação positiva com resignação, o que no sentido do estudo dos autores tem conotação negativa sugerindo acomodação. Por esta razão, entende-se que os resultados deste trabalho apontam que existem gestores acima de 50 anos que estão intrinsecamente motivados, bem como, também existem aqueles que estão de certa forma acomodados esperando o tempo de aposentadoria chegar.

O fato de os gestores inovadores que estão em cargo em comissão de superintendente e outros terem sido agrupados no *cluster* de PSM alto (3) tem consonância com os estudos de Bright (2005). Este autor identificou o perfil de servidores públicos com alto PSM, por meio

deste estudo empírico, em que se percebeu que PSM alto tem correlação positiva significativa com o gênero feminino, alto nível educacional e cargos de níveis gerenciais. O fato de os gestores em cargos de gerência terem sido agrupados no *cluster* de PSM baixo, pode ser explicado pelo motivo que, na época da coleta dos questionários, o governo do Estado havia suspenso o processo de meritocracia, sem previsão, para gerentes do governo estadual, o que pode ter ocasionado a baixa avaliação. Conforme Monteiro (2013) o fisiologismo predominante no Brasil dificulta a profissionalização da administração pública.

De forma reversa, Giaque *et al.* (2012) identificaram que homem, em baixo nível hierárquico, baixo nível educacional, com longo tempo de trabalho na mesma organização tem altos índices de resignação. Isso pode explicar, em parte, o fato de um número significativo de gestores com 14 e 15 anos de serviço público terem sido agrupados no *cluster* de PSM baixo (1), haja vista que a carreira dos gestores governamentais em Goiás tem 15 anos.

Perry *et al.* (2008) fizeram um estudo com servidores públicos premiados por voluntariado e descobriram que o gênero feminino e atividade religiosa têm forte correlação com PSM, porém esta correlação está diminuindo nas duas últimas décadas. Os autores atribuíram a queda dos valores intrínsecos das mulheres à troca de papéis entre gêneros tanto para o homem quanto para a mulher. Esse fator pode explicar porque o gênero feminino apareceu tanto no *cluster* de PSM baixo quanto no *cluster* de PSM alto.

É importante notar que dos 61 projetos cadastrados no 1º concurso de projetos do SINDGESTOR, apenas 12 tiveram um único autor por projeto. Esse fato pode indicar que a cultura de inovação é muito mais um processo de grupo do que individual. Essa ideia é consistente com os estudos de Schein (1990) que afirma que a força de uma cultura é uma função da estabilidade do grupo, o tempo de existência do grupo, a intensidade das experiências de aprendizado, etc.

O fato de os gestores com formação em economia terem sido predominantemente agrupados no *cluster* de PSM baixo pode ser explicado por sua formação que tem a influência de teorias econômicas com enfoque no *homo economicus*, tais como, *public choice theory* e teoria da agência. Essas teorias têm um caráter utilitário e uma visão pessimista da personalidade humana (DAVIS *et al.*, 1997; PREBBLE, 2014).

Por outro lado, pessoas com uma visão mais otimista em relação aos seres humanos tendem a se deixarem influenciar por valores, tais como, aqueles que compõem as dimensões do PSM, autossacrifício, atração por políticas públicas, compaixão e interesse pelo bem

comum. Um exemplo é a teoria da mordomia ou *stewardship theory*, que também propaga valores elevados, tais como, coletivismo, unidade e confiança mútua (DAVIS *et al.*, 1997).

É importante que a motivação não constitua apenas um fim em si mesma, daí a importância do componente da inovação, haja vista que se espera que a consequência da motivação seja maior produtividade e eficiência para a sociedade, fatores que geralmente se alcançam por meio da inovação (BUGGE *et al.*, 2011).

Os estudos de Djellal *et al.* (2013) indicam que é importante semear a cultura da inovação. Os gestores de Tecnologia da Informação (TI), por exemplo, foram maioria entre os gestores inovadores, em consonância com o estudo do autor que informa que durante quase três décadas a inovação estava no cerne dos cursos de formação ligados à área de informática. Todavia, não se deve esquecer do alerta de Arundel e Huber (2013) da necessidade de se diferenciar uma inovação de uma pequena mudança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou preencher a lacuna de estudos sobre a relação entre o nível de PSM e a prática de inovação no setor público, bem como, verificar o perfil de servidores públicos com alto nível de motivação no serviço público (PSM).

Pretendeu-se responder essas perguntas estudando uma carreira de servidores públicos situada no nível estratégico da administração pública do Estado de Goiás – Brasil. Esta carreira atualmente conta com 730 gestores governamentais que atuam em nove especialidades: gestores públicos; jurídicos; de finanças e controle; de planejamento e orçamento; de recursos naturais; de fiscalização e regulação; fazendários; de tecnologia da informação e gestores de engenharia.

Resgatando a primeira pergunta dessa pesquisa: existe diferença no nível de PSM de servidores públicos em geral em relação aos servidores públicos de nível estratégico notadamente inovadores? A resposta é sim, como tendência estatística, e não como causalidade. O fato de o nível de PSM de servidores públicos inovadores ter sido significativamente maior do que os servidores públicos em geral pode abrir caminho para pesquisas futuras.

No que se refere à segunda pergunta: qual o perfil do Public Service Motivation (PSM) desses servidores públicos inovadores?, várias conclusões foram obtidas.

A participação predominante de gestores de TI e com formação em cursos de informática no concurso de projetos inovadores está em consonância com a opinião de que a cultura de inovação por volta de 30 anos ficou muito intensa em profissionais que lidam com a tecnologia da informação (DJELLAL *et al.*, 2013).

Os resultados deste trabalho foram consistentes com os estudos de vários autores, demonstrando que o PSM tem correlação positiva com o nível educacional, com o aumento da idade, com o gênero feminino (com tendência de queda) e com nível hierárquico mais alto (PERRY, 1997; BRIGHT, 2005; PERRY *et al.*, 2008; GIAUQUE *et al.*, 2012).

O fato de uma parte estatisticamente significativa dos gestores inovadores com PSM alto estarem em cargo em comissão tem consonância com os estudos de Bright (2005). Neste estudo empírico o autor descobriu que PSM alto tem correlação positiva significativa com o gênero feminino, alto nível educacional e cargos de níveis gerenciais.

Conclui-se também que é importante difundir a cultura da inovação. Os estudos de Djellal *et al.* (2013) sustentam o resultado que os gestores de Tecnologia da Informação (TI)

foram maioria entre os gestores inovadores; conforme o estudo do autor durante quase três décadas a inovação estava no cerne dos cursos de formação ligados à área de informática.

Dentre as limitações deste estudo está o fato de que não foi encontrado na literatura estudos que explicassem a razão porque os solteiros agruparam no *cluster* de PSM baixo, os casados no *cluster* de PSM médio e os divorciados no *cluster* de PSM alto.

Outra limitação desse trabalho é o fato de a maioria dos autores citados ser estrangeira, todavia, a razão é óbvia: a literatura sobre PSM e inovação em língua portuguesa é muito menor. A falta de artigos brasileiros sobre o PSM foi uma grande dificuldade deste trabalho, portanto, espera-se que esta pesquisa sirva de incentivo para que surjam outros estudos sobre este tema no futuro.

Nota-se que a maior parte dos resultados alcançados está em consonância com estudos anteriores que pesquisaram sobre o perfil de servidores públicos com alto índice de PSM; todavia, não foi encontrado estudo anterior que fizesse algum tipo de relação entre PSM e a prática de inovação por servidores públicos. Haja vista, o ambiente de constante escassez de recursos que vive a administração pública, a inovação vem se tornando cada vez mais imperativa. Neste sentido, este trabalho pode servir como ponto de partida ou estímulo para outros pesquisadores lançarem pesquisas futuras neste tema.

Outra sugestão de pesquisa futura pode ser a análise da correlação entre as 4 dimensões do PSM: compaixão, autossacrifício, atração por políticas públicas e interesse pelo bem comum; por meio de suas 24 questões, a fim de se explicar como cada uma dessas dimensões pode contribuir para a prática de inovação.

REFERÊNCIAS

- ABDI, H.; VALENTIN, D. Multiple correspondence analysis. **Encyclopedia of measurement and statistics**, p. 651-657, 2007.
- ABRUCIO, F. L.; GAETANI, F. Avanços e perspectivas da gestão pública nos estados: agenda, aprendizado e coalizão. **CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO (CONSAD). Avanços e perspectivas da gestão pública nos estados. Brasília: CONSAD, 2006.**
- ARUNDEL, A.; HUBER, D. From too little to too much innovation? Issues in measuring innovation in the public sector. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 27, p. 146-159, 12// 2013. ISSN 0954-349X. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0954349X13000611> >.
- BANDURA, A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological Review**, US, v. 84, n. 2, p. 191-215, 1977. ISSN 1939-1471(Electronic);0033-295X(Print).
- BARBARA NUNBERG; PACHECO, R. S. Public management incongruity in 21st century Brazil. In: (Ed.). **New Order and Progress: Development and Democracy in Brazil** Oxford University Press, 2016. cap. 6, ISBN 0190462906.
- BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, v. 120, 1996.
- BECKSTEAD, J. W. Using hierarchical cluster analysis in nursing research. **Western Journal of Nursing Research**, v. 24, n. 3, p. 307-319, 2002. ISSN 0193-9459.
- BEEBE, K.; PELL, R.; SEASHOLTZ, M. Chemometrics—a practical guide: Jon Wiley & Sons. **Inc. New York**, 1998.
- BELLÉ, N. Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. **Public Administration Review**, v. 73, n. 1, p. 143-153, 2013. ISSN 1540-6210. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02621.x> >.
- BENZÉCRI, J. P. Pratique de l'analyse des données: Abdi, H. et al. **Linguistique & lexicologie**, v. 3, 1979.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **GVexecutivo**, v. 1, n. 2, p. 63-67, 2002. ISSN 1806-8979.
- BLOCH, C.; BUGGE, M. M. Public sector innovation—From theory to measurement. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 27, n. 0, p. 133-145, 12// 2013. ISSN 0954-349X. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0954349X13000477> >.
- BOBBIO, N. Estado, poder e governo. In: (Ed.). **Estado, governo e sociedade: para uma teoria geral da política**. 8a Rio de Janeiro: Paz e Terra, v.69, 2000. cap. 3, p.53-133.

BORINS, S. Encouraging innovation in the public sector. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 3, p. 310-319, 2001. Disponível em: < <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14691930110400128> >.

BOZEMAN, B.; SU, X. Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique. **Public Administration Review**, p. n/a-n/a, 2014. ISSN 1540-6210. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1111/puar.12248> >.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. D. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, v. 47, p. 227-248, 2013. ISSN 0034-7612. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000100010&nrm=iso >.

BREWER, G. A.; SELDEN, S. C.; FACER II, R. L. Individual Conceptions of Public Service Motivation. **Public Administration Review**, v. 60, n. 3, p. 254-264, 2000. ISSN 1540-6210. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1111/0033-3352.00085> >.

BRIGHT, L. Public Employees With High Levels of Public Service Motivation: Who Are They, Where Are They, and What do They Want? **Review of Public Personnel Administration**, v. 25, n. 2, p. 138-154, June 1, 2005 2005. Disponível em: < <http://rop.sagepub.com/content/25/2/138.abstract> >.

BUGGE, M.; MORTENSEN, P. S.; BLOCH, C. Measuring Public Innovation in Nordic Countries. Report on the Nordic Pilot studies-Analyses of methodology and results. 2011. ISSN 8272187949.

BUIATTI, C. L.; SHINYASHIKI, G. T. **Validação da escala de PSM – public service motivation por meio de modelagem de equações estruturais**. 2007. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

_____. Gestão de RH no Setor Público: Validação da Escala de PSM – Public Service Motivation. **IJIE – Iberoamerican Journal of Industrial Engineer**, v. 3, n. 1, p. 22, 2011.

CARMO, S. R.; LEITE, R. S.; BARROS, P. S. Gestão de pessoas no serviço público: um estudo de caso na Universidade Federal de Goiás-Campus Jataí. **Indagatio Didactica**, v. 5, n. 2, 2013. ISSN 1647-3582.

CARVALHO, M. S.; STRUCHINER, C. J. Análise de correspondência: uma aplicação do método à avaliação de serviços de vacinação. **Cad Saúde Pública**, v. 8, n. 3, p. 287-301, 1992.

CENTERS, R.; BUGENTAL, D. E. Intrinsic and extrinsic job motivations among different segments of the working population. **Journal of Applied Psychology**, US, v. 50, n. 3, p. 193-197, 1966. ISSN 1939-1854(Electronic);0021-9010(Print).

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2011. ISBN 9780077224875.

CORREIA, P. R.; FERREIRA, M. M. Reconhecimento de padrões por métodos não supervisionados: explorando procedimentos quimiométricos para tratamento de dados analíticos. **Química Nova**, v. 30, n. 2, p. 481, 2007. ISSN 0100-4042.

COSTA, F. L. D. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 829-874, 2008. ISSN 0034-7612. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500003&nrm=iso >.

COURSEY, D.; YANG, K.; PANDEY, S. K. Public Service Motivation (PSM) and Support for Citizen Participation: A Test of Perry and Vandenabeele's Reformulation of PSM Theory. **Public Administration Review**, v. 72, n. 4, p. 572-582, 2012. ISSN 1540-6210. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02581.x> >.

CREWSON, P. E. Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 7, n. 4, p. 499-518, October 1, 1997 1997. Disponível em: < <http://jpart.oxfordjournals.org/content/7/4/499.abstract> >.

DAGNINO, R. A tecnologia social e seus desafios. **Tecnologia social: uma estratégia para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Fundação Banco do Brasil, v. 1, p. 187-210, 2004.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**. 5. ed. Porto Alegre: Penso Editora, 2013. ISBN 8565848116.

DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D.; DONALDSON, L. Toward a stewardship theory of management. **Academy of Management review**, v. 22, n. 1, p. 20-47, 1997. ISSN 0363-7425.

DAVIS, R. S. The ABCs of Public Service Motivation: Altruism, Behavior, and Compensation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 20, n. 4, p. 887-897, October 1, 2010 2010. Disponível em: < <http://jpart.oxfordjournals.org/content/20/4/887.short> >.

DE FREITAS, R. K. V.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 869-888, 2014. ISSN 0034-7612.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 27, n. 0, p. 98-117, 12// 2013. ISSN 0954-349X. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0954349X13000441> >.

DUBOIS, D.; RUCKER, D. D.; GALINSKY, A. D. Social class, power, and selfishness: When and why upper and lower class individuals behave unethically. **Journal of Personality and Social Psychology**, US, v. 108, n. 3, p. 436-449, 2015. ISSN 1939-1315(Electronic);0022-3514(Print).

ECHEVESTE, S. et al. Perfil do executivo no mercado globalizado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, p. 167-186, 1999. ISSN 1415-6555. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551999000200009&nrm=iso >.

EVERITT, B.; DUNN, G. **Applied Multivariate Data Analysis**. London: Arnold, 2001.

FARAH, M. F. S. Administração pública e políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, v. 45, p. 813-836, 2011. ISSN 0034-7612. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122011000300011&nrm=iso >.

FERREIRA, S. D.; FERRAZ, S. F. D. S.; COSTA, J. S. **Valores do trabalho e satisfação no serviço público brasileiro: estudo em uma seccional da Justiça Federal**. ENANPAD XXXIX Encontro da ANPAD. Belo Horizonte: ANPAD 2015.

FERREIRA, V. D. R. S. et al. Inovação em serviços de saúde no Brasil: análise dos casos premiados no Concurso de Inovação na Administração Pública Federal. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1207-1228, 2014. ISSN 0034-7612.

GALLOUJ, F.; ZANFEI, A. Innovation in public services: Filling a gap in the literature. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 27, n. 0, p. 89-97, 12// 2013. ISSN 0954-349X. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0954349X13000647> >.

GIAUQUE, D. et al. Resigned but satisfied: the negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. **Public Administration**, v. 90, n. 1, p. 175-193, 2012. ISSN 1467-9299. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01953.x> >.

GIAUQUE, D. et al. Putting public service motivation into context: a balance between universalism and particularism. **International Review of Administrative Sciences**, v. 77, n. 2, p. 227-253, June 1, 2011. Disponível em: < <http://ras.sagepub.com/content/77/2/227.abstract> >.

GOIÁS. **Lei n. 13.902 de 04 de setembro de 2001, dispõe sobre a criação de cargos de provimento efetivo no âmbito da Administração Pública estadual direta, autárquica e fundacional**. Goiânia: Gabinete Civil da Governadoria 2001.

GOWER, J. C. Some distance properties of latent root and vector methods used in multivariate analysis. **Biometrika**, v. 53, n. 3-4, p. 325-338, 1966. ISSN 0006-3444.

GREENACRE, M. **Correspondence analysis in practice**. CRC press, 2007. ISBN 1420011235.

GREENACRE, M.; HASTIE, T. The geometric interpretation of correspondence analysis. **Journal of the American statistical association**, v. 82, n. 398, p. 437-447, 1987. ISSN 0162-1459.

HAIR, J., J.F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARTLEY, J. Innovation in governance and public services: Past and present. **Public money and management**, v. 25, n. 1, p. 27-34, 2005. ISSN 0954-0962.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, n. 87507, p. 16, 1987.

HORTON, S. History and Persistence of an Idea and an Ideal. In: HONDEGHEM, J. L. P. A. (Ed.). **Motivation in Public Management. The Call of Public Service**. First ed. New York: Oxford University Press Inc., 2008. cap. 01, p.17-32. ISBN 978-0-19-923403-5.

HOUSTON, D. J. Implications of Occupational Locus and Focus for Public Service Motivation: Attitudes Toward Work Motives across Nations. **Public Administration Review**, v. 71, n. 5, p. 761-771, 2011. ISSN 1540-6210. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02415.x> >.

IPEA. **Burocracia e ocupação no setor público brasileiro**. IPEA. Rio de Janeiro. 2011

JACOBI, P.; PINHO, J. A. Inovação no campo da gestão pública local: novos desafios, novos patamares. In: FGV, E. (Ed.), 2006. cap. 1, p.23-39.

JACOBSON, W. S. **Creating a motivated workforce: how organizations can enhance and develop public service motivation (PSM)**. Public Personnel Management, 40: 215+ p. 2011.

JEANNOT, G. Critical Book Review: Perry, James L. and Hondeghem, Annie (eds), *Motivation in Public Management*. Oxford: Oxford University Press, 2008. 334 pp.; Guy, Mary E., Newman, Meredith A., and Mastracci, Sharon H., *Emotional Labor: Putting the Service in Public Service*. New York: M.E. Sharpe, 2008. 238 pp.; Emery, Yves and Giauque, David (eds), *Dilemmes de la GRH publique*. Lausanne: LEP, 2007. 304 pp. 368. **International Review of Administrative Sciences**, v. 75, n. 2, p. 367-371, June 1, 2009 2009. Disponível em: < <http://ras.sagepub.com/content/75/2/367.short> >.

KERNAGHAN, K. Getting engaged: Public-service merit and motivation revisited. **Canadian Public Administration**, v. 54, n. 1, p. 1-21, 2011. ISSN 1754-7121. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1111/j.1754-7121.2011.00158.x> >.

KNIGGENDORF, A.-K.; GAUL, T. W.; MEINHARDT-WOLLWEBER, M. Hierarchical cluster analysis (HCA) of microorganisms: an assessment of algorithms for resonance Raman spectra. **Applied Spectroscopy**, v. 65, n. 2, p. 165-173, 2011. ISSN 0003-7028.

KOEHLER, M.; RAINEY, H. G. Interdisciplinary Foundations of Public Service Motivation. In: HONDEGHEM, J. L. P. A. (Ed.). **Motivation in Public Management. The Call of Public Service**. First ed. New York: Oxford University Press Inc., 2008. cap. 02, p.33-55. ISBN 978-0-19-923403-5.

LATHAM, G. P. **Work motivation: history, theory, research, and practice**. 2. Los Angeles: SAGE, 2007.

LEBART, L.; MORINEAU, A.; LAMBERT, T. **SPAD. N: manual de referencia: versión 2.5: sistema compatible para el análisis de datos**. Paris: CISIA, 1994.

LIMA, D. H.; VARGAS, E. R. D. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? **Revista de Administração Pública**, v. 46, p. 385-401, 2012. ISSN 0034-7612. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000200003&nrm=iso >.

LIMA, J. C. A teoria do capital social na análise de políticas públicas. **REVISTA DE CIÊNCIAS SOCIAIS-POLÍTICA & TRABALHO**, v. 17, 2001. ISSN 1517-5901.

LOEWENBERGER, P. A.; NEWTON, M.; WICK, K. Developing creative leadership in a public sector organisation. **International Journal of Public Sector Management**, v. 27, n. 3, p. 190-200, 2014. Disponível em: < <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJPSM-11-2012-0152> >.

MANN, G. A. **A motive to serve: public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector.** *Public Personnel Management*. 35: 33+ p. 2006.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, US, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943. ISSN 1939-1471(Electronic);0033-295X(Print).

MATOS, A. G. D. Alienação no serviço público. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 14, n. 1-3, p. 28-33, 1994. ISSN 1414-9893.

MCCONNELL, C. R. Motivating your employees and yourself: how different is the manager from the staff? **The Health care manager**, v. 24, n. 3, p. 284-292, 2005. ISSN 1525-5794.

MINTZBERG, H.; GOSLING, J. Educação em administração. Educando administradores além das fronteiras. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 29-43, 2003. ISSN 2178-938X.

MONTEIRO, L. M. Reforma da administração pública e carreiras de Estado: o caso dos especialistas em políticas públicas e gestão governamental no Poder Executivo federal. **Revista de Administração Pública**, v. 47, p. 1117-1143, 2013. ISSN 0034-7612. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000500003&nrm=iso >.

OECD. **Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**. Paris. 2005

PANDEY, S. K.; STAZYK, E. C. Antecedents and Correlates of Public Service Motivation. In: HONDEGHEM, J. L. P. A. (Ed.). **Motivation in Public Management. The Call of Public Service**. First ed. New York: Oxford University Press Inc., 2008. cap. 05, p.101-117. ISBN 978-0-19-923403-5.

PAULA, A. P. P. D. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PEDROSA, R. P. D. A. et al. **Motivação: Diferença de Percepções Entre Funcionários e Gestores Uma Perspectiva de uma Empresa Brasileira.** XXXVII ENANPAD 2013. ANPAD. RIO DE JANEIRO 2013.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço público**, v. 47, n. 1, p. 07-40, 2015. ISSN 2357-8017.

PERRY, J. L. Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 6, n. 1, p. 5-22, January 1, 1996 1996. Disponível em: < <http://jpart.oxfordjournals.org/content/6/1/5.abstract> >.

_____. Antecedents of public service motivation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 7, p. 17, 1997/04 1997. ISSN 10531858. Disponível em: < <http://go.galegroup.com.ez49.periodicos.capes.gov.br/ps/i.do?id=GALE%7CA19658482&v=2.1&u=capes&it=r&p=AONE&sw=w&asid=c44fcd2c1849aae9ac1000291cd29ff3> >. Acesso em: 2015/4/25/.

_____. Introduction to the Symposium on Public Service Motivation Research. **Public Administration Review**, v. 70, n. 5, p. 679-680, 2010. ISSN 1540-6210. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02195.x> >.

PERRY, J. L. et al. 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. ISSN 1540-6210. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00881.x> >.

PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A. **Motivation in public management: the call of public service.** New York: Oxford University Press, 2008. 333 ISBN 9780199234035.

PREBBLE, M. Has the Study of Public Service Motivation Addressed the Issues That Motivated the Study? **The American Review of Public Administration**, October 19, 2014 2014. Disponível em: < <http://arp.sagepub.com/content/early/2014/10/16/0275074014554651.abstract> >.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, p. 253-273, 2014. ISSN 0034-7612. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122014000100011&nrm=iso >.

SCHEIN, E. H. Organizational culture. **American Psychologist**, US, v. 45, n. 2, p. 109-119, 1990. ISSN 1935-990X(Electronic);0003-066X(Print).

SHARAF, M. A.; ILLMAN, D. L.; KOWALSKI, B. R. **Chemometrics.** John Wiley & Sons, 1986. ISBN 0471831069.

SILVEIRA, R. D. D. Algumas reflexões sobre gestão de recursos humanos da administração pública: um paralelo com a iniciativa privada. **Fórum Administrativo [recurso eletrônico]: Direito Público**, 2014.

STAZYK, E. C. Crowding Out Public Service Motivation? Comparing Theoretical Expectations with Empirical Findings on the Influence of Performance-Related Pay. **Review of Public Personnel Administration**, v. 33, n. 3, p. 252-274, September 1, 2013 2013. Disponível em: < <http://rop.sagepub.com/content/33/3/252.abstract> >.

TELLES, R. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação. Tradução de Elizamari Rodrigues Becker...**[et al.]: Porto Alegre: Bookman 2008.

VANDENABEELE, W.; WALLE, S. V. D. International Differences in Public Service Motivation: Comparing Regions across the World. In: HONDEGHEM, J. L. P. A. (Ed.). **Motivation in Public Management. The Call of Public Service**. First ed. New York: Oxford University Press Inc., 2008. cap. 11, p.223-244. ISBN 978-0-19-923403-5.

WALKER, R. M.; JEANES, E.; ROWLANDS, R. Measuring Innovation – Applying the Literature-Based Innovation Output Indicator to Public Services. **Public Administration**, v. 80, n. 1, p. 201-214, 2002. ISSN 1467-9299. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1111/1467-9299.00300> >.

WARD JR, J. H. Hierarchical grouping to optimize an objective function. **Journal of the American statistical association**, v. 58, n. 301, p. 236-244, 1963. ISSN 0162-1459.

APÊNDICE A – Questionário aplicado

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia

Esta pesquisa faz parte de um trabalho de dissertação de mestrado da UFG, na área de Administração Pública e Políticas Públicas e tem como objetivo estudar a motivação para a inovação no serviço público.

Os questionários NÃO POSSUEM QUALQUER TIPO DE IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE, sendo que as informações contidas nele são estritamente confidenciais.

O participante tem a garantia expressa de liberdade de se recusar a participar em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma.

O participante tem a garantia expressa de liberdade de se recusar a responder questões que lhe causem constrangimento neste questionário.

INTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

Este questionário possui duas partes:

A **PARTE I** diz respeito a algumas características referentes a você e ao seu trabalho.

A **PARTE II** diz respeito a informações sobre o quanto você concorda com as afirmativas feitas sobre suas opiniões PESSOAIS a respeito do serviço público, como participante dele.

PARTE I - Esta parte deve ser preenchida marcando a opção que corresponde à sua resposta.

1 – Gênero: () Feminino () Masculino

2 – Qual a sua idade? _____ anos

3 – Estado civil: () Solteiro () Casado () Separado/Divorciado () viúvo

4 - Qual o seu curso de graduação: _____

5 – Grau de escolaridade:

() Superior completo () Pós-Graduação Lato sensu () Mestre () Doutor
() Pós-Doutor

6 – Há quanto tempo você trabalha no serviço público? _____ anos

7 – Cargo em Comissão: () Nenhum () Gerente () Superintendente () Outros

8 – Qual tipo de Gestor Governamental você é: () gestor público; () jurídico; () de finanças e controle; () de planejamento e orçamento; () de recursos naturais; () de fiscalização e regulação; () fazendário; () de tecnologia da informação; gestores de engenharia ().

PARTE II - Em relação a cada ponto, responda à pergunta geral (uma resposta em cada linha) marcando o número que corresponde ao quanto você concorda com a afirmativa, segundo suas opiniões PESSOAIS a respeito do serviço público, como participante dele:

1 – Concordo totalmente	2 – Concordo em parte	3 – Nem concordo nem discordo	4 - Discordo em parte	5 - Discordo totalmente
PSM 1 - Fazer a diferença na sociedade representa mais para mim do que realizações pessoais.				
	1	2	3	4 5
PSM 2 - Frequentemente eu sou motivado pela situação difícil dos desprivilegiados.				
	1	2	3	4 5
PSM 3 - A maioria dos programas sociais é importante demais para se viver sem.				
	1	2	3	4 5
PSM 4 - É difícil para mim, conter meus sentimentos quando vejo alguém na miséria.				
	1	2	3	4 5
PSM 5 - Eu acredito em colocar o dever antes de si mesmo.				
	1	2	3	4 5
PSM 6 - Realizar boas ações é definitivamente mais importante do que se dar bem financeiramente.				
	1	2	3	4 5
PSM 7 - Para mim, patriotismo inclui o cuidado com o bem-estar das outras pessoas.				
	1	2	3	4 5
PSM 8 - Muito do que eu faço é por uma causa maior do que eu mesmo.				
	1	2	3	4 5
PSM 9 - Eu frequentemente penso no bem-estar das pessoas que eu não conheço pessoalmente.				
	1	2	3	4 5
PSM 10 - Política é uma boa palavra.				
	1	2	3	4 5
PSM 11 - Servir aos cidadãos me faria sentir bem mesmo que eu não fosse pago por isso.				
	1	2	3	4 5
PSM 12 - Eu frequentemente sou lembrado por acontecimentos do cotidiano sobre o quanto nós dependemos uns dos outros.				
	1	2	3	4 5
PSM 13 - É fácil para mim me envolver intensivamente nos acontecimentos da minha comunidade.				
	1	2	3	4 5
PSM 14 - Eu acredito que as pessoas devem devolver à sociedade mais do que recebem.				
	1	2	3	4 5
PSM 15 - Eu sou uma daquelas raras pessoas que arriscariam perdas pessoais a fim de ajudar alguém.				
	1	2	3	4 5
PSM 16 - Eu contribuo de maneira não egoísta (generosamente) com minha				
	1	2	3	4 5

comunidade.					
PSM 17 - Eu tenho muita compaixão por pessoas com necessidades e incapazes de dar o primeiro passo para ajudarem a si mesmas.	1	2	3	4	5
PSM 18 - Eu estou preparado para fazer sacrifícios enormes pelo bem da sociedade.	1	2	3	4	5
PSM 19 - A troca (o ato de dar e receber) na formulação de políticas públicas me atrai	1	2	3	4	5
PSM 20 - Um serviço público significativo é muito importante para mim.	1	2	3	4	5
PSM 21 - Eu me importo muito com os políticos.	1	2	3	4	5
PSM 22 - Eu preferiria ver funcionários públicos fazerem o que é melhor para toda a comunidade mesmo que isso afetasse meus interesses pessoais.	1	2	3	4	5
PSM 23- Eu considero o serviço público meu dever civil.	1	2	3	4	5
PSM 24 - Há vários programas públicos que eu apoio sinceramente.	1	2	3	4	5

Obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE B – Respostas dos 102 gestores ao questionário PSM.

Identificação	PSM1	PSM2	PSM3	PSM4	PSM5	PSM6	PSM7	PSM8	PSM9	PSM10	PSM11	PSM12	PSM13	PSM14	PSM15	PSM16	PSM17	PSM18	PSM19	PSM20	PSM21	PSM22	PSM23	PSM24	Media PSM
1	2	2	3	2	2	2	3	2	2	4	1	2	1	3	1	1	2	1	2	3	1	4	2	2	2,08
2	4	5	2	4	4	3	4	4	4	4	1	3	4	3	4	4	4	3	3	4	2	4	3	4	3,50
3	2	2	2	4	3	3	1	2	2	3	4	2	3	2	1	1	3	2	1	3	2	4	4	3	2,46
4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3,83
5	5	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	5	4	3	3	1	3	4	2	3	5	5	3,67
6	3	4	2	3	3	2	4	4	4	3	4	3	4	3	2	2	5	4	2	4	4	4	2	3	3,25
7	4	5	4	2	5	4	4	5	4	5	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	1	5	4	3	3,67
8	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	1	5	5	5	4,46
9	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	4	3	3	4	5	4	3	5	4	5	5	5	4,42
10	3	2	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	5	5	2	4	5	2	4	5	4	3,75
11	3	2	3	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	4	3	2,75
12	3	3	3	2	2	3	3	3	4	1	3	4	2	4	2	2	4	3	4	4	1	5	3	2	2,92
13	4	4	2	5	3	4	4	3	4	5	5	4	3	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	3,83
14	4	4	3	2	3	2	4	4	4	4	1	4	2	4	2	3	3	2	4	4	1	5	4	4	3,21
15	3	2	2	3	2	3	5	2	3	4	4	3	2	4	1	2	3	1	1	4	1	4	4	4	2,79
16	3	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	3	4	3	3	4	2	5	5	5	5	5	5	4,25
17	2	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4,42
18	3	4	2	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	3	2	4	5	3	2	4	2	4	5	3	3,79
19	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	3	3	4	2	3	5	5	3	4	5	3	4	5	5	3,96
20	1	3	1	3	3	3	1	2	1	1	3	2	2	1	1	1	4	1	1	5	1	4	3	1	2,04

21	4	4	4	4	2	3	4	5	3	1	5	2	2	4	4	4	5	4	2	5	1	4	5	4	3,54
22	3	4	3	4	4	5	4	5	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	3,92
23	3	2	2	3	4	3	2	2	2	5	1	5	2	2	3	3	2	1	1	5	5	2	1	5	2,75
24	1	1	1	1	1	4	3	1	1	1	3	5	1	3	1	1	1	1	1	5	1	5	5	1	2,04
25	3	3	2	2	3	2	4	4	2	5	1	3	4	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	1	2,58
26	3	3	4	4	3	3	5	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	1	3	4	1	3	3	4	2,88
27	3	2	2	2	2	3	3	3	2	4	2	3	2	2	2	2	2	2	3	5	4	5	4	3	2,79
28	3	2	3	3	5	3	3	3	2	3	3	4	2	4	2	3	3	1	3	3	3	2	4	5	3,00
29	3	4	2	5	5	2	5	4	4	4	4	5	2	3	4	1	4	1	1	5	1	2	2	5	3,25
30	3	4	4	5	3	5	4	5	4	3	5	4	3	5	4	3	5	4	4	4	2	5	4	5	4,04
31	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	2	4	3	3	3	5	3	3	4	3	3,54
32	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2,46
33	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	4	5	3	5	2	4	5	3	5	5	2	5	5	5	4,25
34	5	4	2	3	5	5	5	4	4	5	4	5	2	3	1	2	5	1	4	5	5	4	5	3	3,79
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	5	4	4	5	3	4	5	2	4	5	3	4,38
36	3	5	5	5	4	3	4	3	4	4	2	3	1	5	2	2	5	1	4	5	4	4	4	5	3,63
37	3	3	4	5	2	3	1	1	4	5	3	5	3	1	2	3	3	1	5	5	3	3	3	3	3,08
38	4	4	2	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	5	4	5	4	4	4,13
39	2	3	2	1	2	3	4	1	1	3	2	5	4	1	2	2	2	4	2	1	4	1	1	2	2,29
40	4	3	3	4	3	3	5	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	4	4	3,42
41	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	4	4,54
42	5	5	5	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	5	3	3	5	1	3	3	3	3,25
43	2	5	3	2	3	3	4	4	4	5	4	2	3	5	3	3	4	2	4	5	5	5	5	4	3,71
44	3	4	3	4	4	5	5	4	4	2	4	3	3	4	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3,17
45	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	2	3	3	4	1	4	4	3	3,29
46	4	4	4	5	2	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4	2	4	4	1	4	4	4	3,42

47	5	4	5	4	5	2	2	4	5	4	2	3	2	4	1	5	4	1	4	5	2	2	5	5	3,54
48	4	4	3	4	4	4	4	5	3	3	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4	5	4	4,08
49	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	3	5	2	3	3	3	3	2	3	4	5	5	4	4	3,33
50	5	5	4	5	5	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	1	5	3	3	4,00
51	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	5	3	5	5	5	4,58
52	4	3	3	4	4	4	1	4	2	4	2	5	2	3	4	3	3	2	2	5	3	4	4	4	3,29
53	4	4	4	4	4	3	5	4	5	3	5	4	3	4	3	4	3	3	4	5	3	3	1	4	3,71
54	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4,46
55	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5	4,67
56	1	2	2	2	5	2	5	2	2	5	2	2	2	5	2	2	2	2	5	5	5	5	5	5	3,21
57	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	3	3	3	2	2	4	3	2	2	2,08
58	5	4	2	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	5	4	2	5	2	5	5	3	3	4	4	3,88
59	4	5	3	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4,38
60	2	3	1	2	2	5	5	4	3	3	2	4	3	2	2	2	3	2	2	4	1	2	2	2	2,63
61	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3,42
62	3	3	2	2	4	4	4	3	4	2	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	5	3,42
63	5	2	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	3	5	5	5	4,17
64	4	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	5	2	5	3	3	3,88
65	4	3	4	4	5	5	4	3	3	2	5	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3,75
66	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3,96
67	4	5	1	4	4	4	4	5	4	4	2	4	3	3	4	4	3		2	4	1			5	3,08
68	4	3	2	3	3	5	4	4	3	5	3	4	4	4	3	3	3	2	3	5	1	4	4	4	3,46
69	3	3	4	3	4	5	5	4	4	4	5	5	3	5	2	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3,71
70	3	4	4	2	3	3	4	2	3	2	3	4	2	4	3	2	4	3	3	4	1	2	3	2	2,92
71	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	2	3	4	3	4	3	4	5	3	4	5	4	4,00
72	5	5	2	3	3	4	4	5	5	3	5	4	5	5	4	3	5	3	1	5	2	5	3	4	3,88

73	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3,75
74	3	3	4	3	2	3	4	2	2	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	4	1	5	2	4	3,08
75	3	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	5	2	2	5	5	4	3		5	3	5	4	4	3,79
76	5	4	5	3	3	5	4	5	5	2	5	3	3	2	5	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3,67
77	5	4	3	4	2	4	5	4	4	2	5	5	4	4	3	3	5	2	3	5	2	4	4	5	3,79
78	4	4	4	3	3	4	5	4	5	5	4	3	3	1	3	3	3	1	2	4	5	4	5	5	3,63
79	2	2	1	1	2	3	4	1	1	1	1	5	1	4	2	2	1	1	1	2	1	5	2	2	2,00
80	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4,88
81	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4,42
82	2	2	2	1	3	3	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	4	2	2	2	2,17
83	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,96
84	3	3	5	3	5	3	4	3	2	4	5	3	1	5	2	2	3	2	3	5	4	5	5	5	3,54
85	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	3,92
86	4	3	3	4	2	4	4	3	3	4	3	4	3	2	3	3	4	2	4	4	3	4	4	3	3,33
87	3	4	2	5	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4,00
88	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
89	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	2	3	3	3	3	2,58
90	4	2	1	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5	3	4	4	3	2	5	4	5	5	4	3,88
91	5	5	4	5	3	4	3	3	4	3	4	5	4	3	5	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4,08
92	3	3	1	4	2	2	4	3	3	5	4	4	2	1	4	2	3	1	3	5	1	4	3	3	2,92
93	3	3	2	3	3	3	5	4	4	3	3	4	3	5	3	3	3	3	2	4	2	4	4	5	3,38
94	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,75
95	4	3	2	3	5	5	5	3	4	4	4	3	2	3	3	3	2	1	5	5	4	5	3	5	3,58
96	3	4	3	4	4	4	2	3	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	3,92
97	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	4,46
98	3	3	2	3	4	4	4	2	4	4	2	3	2	3	2	3	3	1	4	4	2	2	3	5	3,00

99	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5	3	5	5	3	4,33
100	2	3	3	3	2	2	2	3	4	4	3	2	4	2	3	4	3	5	4	2	4	2	2	2	2,92
101	4	4	2	3	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	5	1	4	4	4	5	3,63
102	3	4	4	3	4	4	4	4	3	5	3	4	3	1	3	2	3	3	4	5	4	4	4	4	3,54

Fonte: dados da pesquisa

APÊNDICE C – Dados sociodemográficos e a média das respostas do PSM categorizada dos 102 gestores avaliados.

Identificação	Gen.	Idade	Estado Civil	Área de Formação	Grau de Escolaridade	Tempo de serviço público (em anos)	Cargo em Comissão	Tipo de Gestor	PSM (categorizada)
1	2	30-49	1	1	2	9	1	9	1
2	2	30-49	2	1	3	8	2	9	2
3	2	30-49	3	1	2	9	1	9	1
4	2	30-49	2	1	2	13	1	9	2
5	2	30-49	2	1	2	18	2	6	2
6	2	30-49	2	1	3	10	1	9	2
7	2	>50	2	1	2	6	4	9	2
8	2	30-49	2	1	2	5	2	9	3
9	2	30-49	2	1	2	10	1	9	3
10	2	30-49	2	4	3	14	2	6	2
11	2	30-49	2	3	2	14	1	7	1
12	2	30-49	2	3	2	14	1	3	1
13	1	30-49	2	2	2	14	4	6	2
14	2	30-49	2	4	3	9	2	3	2
15	2	30-49	2	6	2	14	1	3	1
16	2	>50	2	6	2	14	1	3	3

17	2	30-49	2	1	3	19	2	9	3
18	2	>50	2	3	2	14	2	3	2
19	2	30-49	2	1	2	6	1	9	2
20	2	30-49	2	1	1	8	1	9	1
21	2	30-49	2	1	2	9	1	9	2
22	1	30-49	2	1	1	9	1	9	2
23	2	30-49	2	6	3	12	3	2	1
24	1	30-49	2	4	2	14	1	3	1
25	2	30-49	2	4	2	15	2	3	1
26	2	30-49	2	1	2	10	2	9	1
27	2	>50	2	2	2	14	2	4	1
28	2	>50	2	3	2	14	1	7	2
29	1	30-49	2	1	2	14	1	7	2
30	1	30-49	2	2	2	14	1	6	3
31	2	30-49	2	4	2	14	1	6	2
32	1	30-49	2	1	2	5	1	9	1
33	2	30-49	2	2	2	11	1	9	3
34	2	30-49	2	1	2	13	1	9	2
35	1	30-49	3	2	3	12	1	2	3
36	2	30-49	3	1	2	6	2	9	2
37	2	30-49	2	6	2	10	1	3	2
38	2	>50	2	3	2	12	1	2	3
39	2	30-49	2	6	2	24	2	3	1
40	2	30-49	2	5	2	9	1	9	2
41	2	30-49	1	2	1	14	1	6	3
42	1	30-49	1	4	4	14	1	7	2

43	1	30-49	2	1	2	14	2	6	2
44	1	30-49	2	6	2	10	1	3	2
45	2	30-49	2	2	1	9	1	3	2
46	2	30-49	2	1	2	9	1	9	2
47	1	30-49	1	1	3	9	1	9	2
48	2	30-49	2	1	1	13	1	9	3
49	1	30-49	2	1	3	9	2	9	2
50	2	30-49	2	5	2	8	1	5	3
51	1	30-49	2	3	3	14	4	7	3
52	1	30-49	2	1	2	13	1	9	2
53	2	30-49	2	1	3	6	2	9	2
54	2	>50	2	3	2	14	1	6	3
55	1	30-49	2	1	2	9	2	9	3
56	2	30-49	2	1	1	14	1	7	2
57	2	30-49	2	2	2	11	3	3	1
58	1	30-49	2	1	2	15	2	6	2
59	2	30-49	3	1	2	15	2	9	3
60	2	30-49	2	4	2	15	4	6	1
61	1	30-49	2	1	2	9	1	9	2
62	2	30-49	1	1	1	9	1	9	2
63	2	30-49	2	2	3	14	4	4	3
64	2	30-49	2	1	2	9	1	9	2
65	2	30-49	2	5	2	22	2	7	2
66	2	30-49	1	3	1	14	2	6	2
67	2		2		4	20	1	2	2
68	2	30-49	2	1	2	12	4	9	2

69	1	30-49	2	6	3	14	1	8	2
70	1	30-49	2	1	2	9	1	9	1
71	2	30-49	4	1	2	12	2	9	3
72	2	30-49	2	5	2	8	2	5	2
73	2	30-49	2	1	1	10	4	9	2
74	2	30-49	2	6	1	9	1	3	2
75	1	30-49	2	6	3	14	1	8	2
76	2	30-49	2	1	2	16	1	9	2
77	1		2	6	2	14	1	7	2
78	2	30-49	1		1	13	1	9	2
79	2	30-49	1	4	2	14	1	7	1
80	1	30-49	3		1	10	1	9	3
81	2	30-49	3	6	2	14	1	6	3
82	1	30-49	3	3	2	14	2	6	1
83	2	30-49	1	1	2	9	1	9	3
84	1	>50	4	3	2	38	3	6	2
85	1	30-49	2	1	2	10	1	9	2
86	1	30-49	1	3	2	14	1	7	2
87	1	30-49	2	1	2	9	1	9	3
88	2	30-49	2	1	2	9	4	9	2
89	1	30-49	2	6	2	14	1	8	1
90	2	30-49	3	1	3	15	1	9	2
91	1	30-49	2	1	2	5	1	9	3
92	2	30-49	2	1	3	9	1	9	1
93	2	>50	2	2	1	20	1	9	2
94	1	30-49	1	6	3	14	1	8	3

95	2	30-49	2	1	3	9	1	9	2
96	1	30-49	4	1	2	8	1	9	2
97	2	30-49	2	1	2	16	4	6	3
98	2	30-49	2	1	1	13	1	9	2
99	2	30-49	2	1	2	6	1	9	3
100	2	30-49	2	1	1	9	1	9	1
101	1	>50	1	1	3	28	2	9	2
102	2	30-49	2	1	2	14	1	9	2

Fonte: dados da pesquisa

APÊNDICE D – Legenda do Apêndice C

Legenda	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Gênero	Fem.	Masc.							
Estado Civil	Solteiro	Casado	Separado/Divorc	Outros					
Área de Formação	Informática	Engenharia	Administração	Economia	Direito	Outros			
Grau de Escolaridade	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado	Pós-Doutorado				
Cargo em comissão	Nenhum	Gerente	Superintendente	Outros					
Tipo de Gestor	Engenharia	Fazendário	Finanças e Controle	Fisc. e Regulação	Jurídico	Planejamento	Público	Rec. Naturais	TI

Fonte: dados da pesquisa