

A qualidade das relações e o ajustamento Pessoa-Organização:
o papel mediador da motivação para o serviço público

Hélder Filipe Cardoso Paiva

Orientador: Professor Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Gestão e Políticas Públicas

Lisboa

2020

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

A qualidade das relações e o ajustamento Pessoa-Organização

A qualidade das relações e o ajustamento Pessoa-Organização: o papel mediador da motivação para o serviço público

Hélder Filipe Cardoso Paiva

Orientador: Professor Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Gestão e Políticas Públicas

Júri:

Presidente: Doutor João Manuel Ricardo Catarino, Professor Catedrático do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Vogais: Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de orientador;

Doutora Ana Maria Pereira dos Santos, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

Lisboa

2020

RESUMO

Portugal tornou-se num exemplo recente no contexto Europeu pelas políticas de austeridade que implementou em consequência da crise financeira de 2008 e também pelo impacto que essas políticas tiveram nas condições de trabalho e nos trabalhadores em funções públicas. Algumas das consequências dessa crise ainda se refletem atualmente nas condições de trabalho em funções públicas, pelo que, o presente estudo procura saber como podem os gestores públicos manter o ajustamento dos trabalhadores com a organização, através da qualidade das relações desenvolvidas nos seus contextos de trabalho. O objetivo geral deste estudo foi investigar a influência que a qualidade da relação com a liderança e com os colegas de trabalho exercem na perceção de ajustamento pessoa-organização. Pretendeu-se ainda testar se a influência da liderança e dos colegas é mediada pela motivação do trabalhador para o serviço público. Com a aplicação de um questionário online foram recolhidas 263 respostas de trabalhadores que desempenham funções públicas na administração pública portuguesa. Os resultados deste estudo demonstraram que, as trocas Líder-Membro (LMX) e as trocas Membro-Membro (MMX), estão positivamente correlacionadas com a perceção de ajustamento pessoa-organização (POFIT). No entanto, a motivação para o serviço público (PSM), operacionalizada com as dimensões de atracção pela realização de políticas publicas (APM) e compromisso com o interesse publico (CPI), não apresentou um efeito mediador, ao contrário do previsto. Conclui-se assim que a perceção de ajustamento com a organização é sensível a fatores do contexto mais próximo: os líderes podem intervir na manutenção do ajustamento dos trabalhadores e os colegas de trabalho também podem influenciar esta perceção de ajustamento. Face aos resultados obtidos, conclui-se ainda que os conceitos de ajustamento pessoa-organização e de motivação para o serviço público carecem de uma dimensão cultural que integre as várias camadas de valores que determinam a perceção e a conduta de atuação dos trabalhadores em funções públicas.

PALAVRAS-CHAVE: Valores, POFIT, PSM, LMX, MMX

ABSTRACT

Portugal became a recent example in the european context due to the successful implementation of austerity policies after the 2008 financial crisis and the impact those policies had on public services and public servants work conditions. Some consequences of this crisis are still reflected today in public organizations, especially on workers general conditions, therefore the present study tries to understand if public managers can maintain workers person-organization fit using a social exchange approach. This study investigated the antecedents of person-organization fit (PO Fit) in public organizations using leader-member exchange theory (LMX) and member-member exchange (MMX). One individual variable was also included to test if public service motivation (PSM) mediated the effect of these contextual factors in the perception of fit with public organizations. An online questionnaire was applied to a sample of 263 public servants from several subsectors of the portuguese public administration. Results demonstrated the direct effects of LMX and MMX on PO Fit, however the mediation effect of PSM was not confirmed when using dimensions of attraction to policy making (APM) and commitment to public interest (CPI). Overall, these findings suggest that perceptions of person-organization fit go beyond the initial perception of newcomers, as initially conceived. Organizational context can change and individuals can also reevaluate their initial assessment based on these changes. This study demonstrated that PO Fit can be affected by work environment relationships. Specifically, public managers can influence the perception of core organizational values of their subordinates, but also co-workers can act as examples for individual assessment of value congruence with the organization. Finally, in a broader scope of analysis, the findings in this study also suggest that person-organization fit and public service motivation theories need to integrate a cultural dimension in order to capture the multilayered, and sometimes conflicting values in play, within public organizations.

Keywords: Values, POFIT, PSM, LMX, MMX

ÍNDICE

Índice de Figuras	XI
Índice de tabelas	XII
1. Introdução	2
2. Enquadramento teórico	4
2.1. <i>O ajustamento Pessoa-Organização (PO Fit)</i>	4
2.2. <i>As Trocas Líder-Membro (LMX)</i>	14
2.3. <i>As Trocas Membro-Membro (MMX)</i>	17
2.4. <i>A Motivação para o Serviço Público (PSM)</i>	20
3. Opções metodológicas	25
3.1. <i>População e amostra</i>	26
3.2. <i>Descrição do instrumento de recolha de dados</i>	28
3.2.1. <i>Variáveis preditoras</i>	28
3.2.2. <i>Variável mediadora</i>	29
3.2.3. <i>Variável critério</i>	30
3.3. Opções de tratamento de dados	30
4. Análise de resultados	32
4.1. Validação dos modelos de medida face à amostra	32
4.1.1. <i>As Trocas Líder-Membro (LMX)</i>	32
4.1.2. <i>As Trocas Membro-Membro (MMX)</i>	34
4.1.3. <i>A Motivação para o Serviço Público (PSM)</i>	37
4.1.4. <i>O Ajustamento Pessoa-Organização (POFIT)</i>	39
4.2. Análise do erro de variância do método comum	41
	IX

A qualidade das relações e o ajustamento Pessoa-Organização

4.3.	Estimação do modelo proposto e teste das hipóteses	42
4.3.1.	Estatística descritiva	42
4.3.2.	Estimação do modelo	43
4.3.3.	Análise da mediação	45
4.3.4.	Análise da moderação	46
5.	Conclusões	46
5.1.	Discussão dos resultados	46
5.2.	Limitações do estudo	54
5.3.	Estudos futuros	56
5.4.	Implicações para o quadro teórico	58
5.5.	Implicações para a gestão	59
5.6.	Reflexão final	61
6.	Referências bibliográficas	62
7.	Anexos	72
	Anexo 1 – Itens utilizados no instrumento de medida	72
	Anexo 2 – Estatística descritiva da variável LMX	74
	Anexo 3 – Estatística descritiva MMX	77
	Anexo 4 – Estatística descritiva da variável PSM	81
	Anexo 5 – Estatística descritiva da variável POFIT	83
	Anexo 6 – Teste de Harman	86
	Anexo 7 - Modelos de relações diretas das variáveis LMX e MMX na variável POFIT	88
	Anexo 8 – Modelos intermédios de teste da mediação com a variável PSM	90
	Anexo 9 - Instrumento de recolha de dados	91

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de Ajustamento Pessoa-Organização (Fonte: elaboração própria).....	25
Figura 2 – Modelo da AFC para a escala LMX (solução inicial – 7 itens).....	33
Figura 3 – Modelo da AFC para a escala LMX (solução final – 5 itens).....	34
Figura 4 – Modelo da AFC para a escala MMX (solução inicial – 7 itens).....	35
Figura 5 – Modelo da AFC para a escala MMX (solução final – 4 itens).....	36
Figura 6 – Modelo da AFC para a escala PSM (solução inicial – 7 itens).....	37
Figura 8 – Modelo da AFC para a escala POFIT (solução final– 3 itens)	41

Índice de tabelas

Tabela 1 – Frequência da variável sexo.....	26
Tabela 2 – Estatística descritiva das variáveis sociodemográfica: idade e antiguidade.....	27
Tabela 3 – Frequência da variável habilitações literárias.....	27
Tabela 4 – Frequência da variável desempenho de funções de chefia.....	28
Tabela 5 – Matriz dos fatores LMX.....	33
Tabela 6 – Medidas de qualidade do ajustamento do modelo da LMX.....	34
Tabela 7 – Matriz dos fatores MMX.....	35
Tabela 8 – Medidas de qualidade do ajustamento do modelo da MMX.....	36
Tabela 9 – Matriz dos fatores da PSM.....	37
Tabela 10 – Medidas de qualidade do ajustamento do modelo da PSM.....	38
Tabela 11 – Matriz dos fatores POFIT.....	39
Tabela 12 – Medidas de qualidade do ajustamento do modelo da POFIT.....	40

1. Introdução

Portugal tornou-se num exemplo recente no contexto Europeu pelas políticas de austeridade que implementou em consequência da crise financeira de 2008 e também pelo impacto que essas políticas tiveram nas condições de trabalho e nos trabalhadores em funções públicas (Gurría, 2015).

Considerando o potencial impacto que estas restrições poderão ter na perceção dos trabalhadores, o presente estudo procura saber como podem os gestores públicos manter o ajustamento dos trabalhadores com a organização, através da qualidade das relações desenvolvidas nos seus contextos de trabalho (Boon & Biron, 2016).

Este ajustamento resulta de uma avaliação subjetiva da compatibilidade entre normas e valores institucionais e os valores individuais (Chatman, 1989) que tem ganho destaque na literatura pelo impacto positivo em dimensões como a satisfação (Silverthorne, 2004), o empenhamento (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005), o desempenho (Farooqui & Nagendra, 2014) os comportamentos de cidadania organizacional (Cable & DeRue, 2002) ou a identificação organizacional (Arthur, Bell, Doverspike & Villado, 2006).

No entanto pouco se sabe acerca dos antecedentes ou como evolui a perceção de ajustamento (Swider, Zimmerman & Barrick, 2015). Existe um consenso quanto ao efeito da socialização no ajustamento inicial, mas pouco se sabe acerca deste fenómeno em fases posteriores do percurso profissional (Kristof-Brown et al., 2005).

Sabe-se, contudo, que, nesta fase de ajustamento inicial, o supervisor/líder atua como veículo dos valores institucionais, podendo mesmo substituir o efeito das táticas de socialização (Kim, Cable & Kim, 2005).

Por outro lado, embora ainda pouco estudada, a qualidade das relações que os líderes constroem com os seus subordinados no setor público, surge recentemente como um complemento do sistema de avaliação de desempenho para explicar resultados como a inovação (Audenaert, Decramer, George, Verschuere & Van Waeyenberg, 2016) e a motivação (Meng & Wu, 2015) num setor onde sobressaem os valores e a orientação para o serviço público como componentes base da motivação destes trabalhadores (Perry, 1996).

Sabe-se que, à medida que estas relações evoluem, aumenta a confiança e a orientação do trabalhador para objetivos e interesses comuns (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Por isso, se a relação líder-subordinado influencia o ajustamento inicial, e se este tipo de relação evolui com o tempo (Nahrgang, Morgeson & Ilies, 2009), então pressupõem-se que continue a exercer influência na percepção de ajustamento dos trabalhadores ao longo do seu percurso profissional. Ou seja, pela construção de relações com os seus subordinados, o líder será um meio de comunicação dos valores organizacionais que o trabalhador utilizará para aferir o grau de ajustamento (Jokisaari & Vuori, 2018).

Este será tanto maior quanto mais próximos estiverem os valores pessoais dos valores e normas da instituição veiculados pelas relações desenvolvidas no contexto de trabalho (Chatman, 1989; Graen & Uhl-Bien, 1995).

Contudo, o ajustamento também depende do contexto social onde o líder atua e segundo o que se conhece atualmente sobre liderança, o processo de influência existe em quaisquer relações contruídas em contexto de trabalho (Uhl-Bien, 2006; Dinh, Gardner, Meuser, Liden, & Hu, 2014). Por esta razão, pressupõe-se que exista também um efeito significativo de influência da relação com colegas de trabalho, que atuam como os representantes mais próximos do sistema de valores da instituição (Keup et al., 2004).

Por outras palavras, líderes e colegas de trabalho poderão representar uma personificação das características da instituição (Eisenberger, Karagonlar, Stinglhamber, Neves, Becker, Gonzalez-Morales & Steiger-Mueller, 2010) e os pontos de referência utilizados nos processos de identificação (Liu & Perry, 2016) e de motivação para o serviço público (Vandenabeele, 2014) que influenciam o ajustamento com a organização (Vandenabeele, Ritz & Neumann, 2018).

Face ao exposto, o presente estudo assenta na seguinte questão de investigação:

Em que medida a influência da relação com o líder e colegas de trabalho, sobre a percepção de ajustamento com a organização, é mediada pela motivação para o serviço público?

Assim, o objetivo geral deste estudo é o de investigar a influência que a qualidade da relação com a liderança e com os colegas de trabalho exercem na percepção de ajustamento

pessoa-organização. Pretende-se ainda testar se a influência da liderança e dos colegas na percepção de ajustamento, é mediada pela motivação do trabalhador para o serviço público.

Em termos do valor prático acrescentado, pretende-se contribuir para a gestão pública com uma solução alternativa para manter o ajustamento do trabalhador. Caberá assim aos gestores públicos reconhecer a importância de uma liderança baseada em valores (Gerson, 2018) cuja influência no comportamento poderá ser mais eficaz do que a atribuição de incentivos externos (Ritz, Gene, Brewer & Neumann, 2016).

2. Enquadramento teórico

2.1. O ajustamento Pessoa-Organização (PO Fit)

O processo de Ajustamento Pessoa-Organização (Person-Organization Fit – PO Fit) aborda a natureza da relação pessoa e organização, e mais especificamente, os processos de atração mútua que ajudam a prever o aparecimento de diferentes tipos de atitude e comportamentos no contexto de trabalho (Boon & Biron, 2016).

Este conceito insere-se no âmbito da literatura sobre ajustamento no ambiente de trabalho (*Person-Environment fit*) onde coexistem várias definições conceptualmente semelhantes e com limites difíceis de definir: encontramos na definição mais abrangente, o conceito de ajustamento entre a pessoa e a vocação (*Person-Vocation fit*); ou mais focada, o ajustamento à função (*Person-Job fit*); existe ainda a compatibilidade com as características do grupo (*Person-Group fit*), com o supervisor (*Person – Supervisor fit*) ou ainda o ajustamento (*Person – Organization fit*) entre a pessoa e a organização (Kristof-Brown et al., 2005).

Dada a dificuldade de definir o fenómeno, existem autores que defendem uma perspetiva multidimensional que propõe a utilização de várias dimensões de ajustamento em simultâneo (Cable & DeRue, 2002; Jansen & Kristof-Brown, 2006).

Um dos artigos mais mencionados na literatura desta abordagem, propôs um modelo composto por cinco dimensões de ajustamento (com a vocação, com a organização, com o grupo, com a função e com os colegas), que teriam um destaque diferente em função da fase do percurso profissional do trabalhador (Jansen & Kristof-Brown, 2006). Por exemplo, o PO Fit teria um destaque particular nas fases de seleção e de socialização juntamente com o

ajustamento à função. Posteriormente, ultrapassada a fase inicial de ajustamento, todas as dimensões atuam em simultâneo (Jansen & Kristof-Brown, 2006).

No entanto, um estudo posterior que testou este modelo concluiu em sentido contrário, considerando que após a fase inicial de ajustamento (de atração, seleção e socialização), os indivíduos não constroem uma percepção global composta de várias dimensões. Pelo contrário, avaliam o seu ajustamento em relação a vários níveis do ambiente organizacional como a função, os colegas e a organização como um todo (Edwards & Billsberry, 2010). Ou seja, nesta vertente multidimensional coloca-se a questão de saber quantas dimensões existem, quais as mais relevantes em cada fase do percurso profissional e que efeitos de interação e de sobreposição, poderão existir (Su, Murdock & Rounds, 2015).

Acrescenta-se ainda a perspetiva cultural que nos alerta para o facto de as práticas das organizações não poderem ser dissociada do contexto institucional e cultural do país em que estão inseridas (Oh, Guay, Kim, Harold, Lee, Heo, & Shin, 2014). Nesta vertente da investigação do ajustamento, as diferenças são explicadas pela existência de países e culturas individualistas ou coletivistas. Nos primeiros, tomando com exemplo a realidade norte americana, o foco na fase de recrutamento esta em encontrar o individuo certo para a função, ou seja, procura-se principalmente o ajustamento do individuo à função. Nos segundos, em que se insere o Japão e outros países asiáticos, em que organizações são como comunidades, onde se constroem relações, mais do que transações. São países que tradicionalmente contratam numa perspetiva de longo prazo e que por este motivo é mais importante o ajustamento com a organização (PO Fit) do que o ajustamento à função (Sekiguchi, 2006).

Até este ponto foi descrita uma visão transversal do fenómeno de ajustamento para evidenciar o seguinte: apesar das divergências, são vários os autores que sugerem a importância do estudo deste fenómeno, para o meio académico e para a prática de gestão (Oh et al., 2014). Contudo, e conforme se procurou demonstrar até aqui, não existe atualmente um entendimento comum sobre a delimitação do conceito: não há um consenso acerca das dimensões que o compõem, nem sobre os aspetos mais relevantes ao longo do tempo. Tão pouco se conhecem os efeitos de interação entre dimensões de ajustamento, ou ainda, sobre a influência que o contexto social e cultural exerce neste fenómeno.

Neste cenário, e tendo em conta que o objetivo deste estudo é o de investigar o conceito de ajustamento no contexto do setor público, opta-se pelo conceito de PO Fit que se baseia na

congruência de valores (Chatman, 1989). Escolhe-se esta dimensão do ajustamento porque se distingue das conceções anteriores pela proximidade a outras variáveis que se encontram na literatura sobre gestão pública, designadamente os estilos de liderança na vertente ética e moral (Hoch, Bommer, Dulebohn & Wu, 2018) e a motivação aplicada ao serviço público (Wright & Pandey, 2008; Jin, McDonald & Park, 2018). Distingue-se, mais precisamente, pela importância que todos estes conceitos atribuem aos valores; para formar uma perceção de ajustamento, para compreender atitudes e relações em contexto de trabalho, e para compreender a predisposição dos que atuam num contexto de serviço público.

Importa por isso definir o que se entende por valores: i) são o elemento central da cultura organizacional; ii) correspondem a crenças generalizadas e pressupostos de base; iii) são as regras - não escritas - que permitem aos trabalhadores saber qual o comportamento adequado numa diversidade de situações (Rocha, 2010); iv) embora possam ser explícitas em normas escritas, com o mesmo objetivo (Edwards & Cable, 2009).

É de sublinhar que em todas as definições encontradas, os valores partem sempre de uma construção social, o que não significa que não possam ser explícitos em normas, ou que sejam impermeáveis a mudanças do meio exterior. Porém, o sentido é predominantemente do implícito para o explícito, podendo ou não, existir de forma declarada (e.g., Neves, 2001; Rocha, 2010; Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014).

Posto isso, comecemos pela perspetiva mais abrangente, antes de entrar na envolvente intra-organizacional do PO Fit. Sublinha-se que neste trabalho de investigação aplicada, não se pretende realizar uma revisão completa da teoria administrativa e dos modelos de gestão pública (e.g., Rocha, 2009), focaremos apenas o estritamente relevante para esta investigação (Hill & Hill, 2008). Porém, considerando que o PO Fit não é um conceito específico deste setor, entende-se que é necessária uma visão integrada das dimensões externas que influenciam os valores nas organizações públicas.

Segundo Peters (2014), para compreender a administração pública é necessário pensar na sua cultura como uma interseção de três níveis distintos: o societal, o político e o administrativo. Os valores gerais da sociedade influenciam o comportamento dos trabalhadores dentro das organizações públicas, assim como influenciam a estrutura orgânica e o estilo de gestão das organizações. Por outro lado, a cultura política do país, afeta as relações entre os cargos políticos e dirigentes de topo na administração, e por último, os valores na sociedade

civil afetam o nível de burocracia e de autoridade formal das instituições, na relação com o cidadão (Peters, 2014).

No caso da administração pública portuguesa, os principais fatores da envolvente externa encontrados na literatura, prendem-se com os valores subjacentes a uma tradição administrativa de perspetiva jurídica, e com a forma como estes valores foram integrados no modelo de gestão designado por Nova Gestão Pública (Rocha, 2010; Bilhim, Ramos & Pereira, 2015).

Bilhim e colaboradores (2015) defendem que as diferenças no sucesso da implementação da Nova Gestão Pública (NGP) em Portugal, se explicam através do paradigma administrativo que caracteriza o nosso país e os países da Europa Continental. Estes autores, propõem um enquadramento histórico das administrações públicas em dois paradigmas distintos: o europeu continental e o anglófono, que de modo resumido, se distinguem por uma perspetiva jurídica da administração, enraizada nos países da Europa continental, e uma perspetiva gestionária, característica dos países anglo-saxónicos.

Ainda que de modo resumido, o entendimento destas diferenças é importante para compreender que atualmente na cultura administrativa portuguesa coexistem, normas, valores e crenças profundas, característicos desta perspetiva jurídica, em confronto com os valores de origem gestionária, como a eficiência, eficácia e qualidade, que caracterizam a NGP e o paradigma dos países anglo-saxónicos (Bilhim et al., 2015).

Conseguimos assim compreender que, a congruência de valores do PO Fit que abordaremos de seguida, não se pode dissociar da sua dimensão externa, cultural e institucional (Oh et al., 2014), até porque os valores culturais associados esta tradição administrativa de perspetiva jurídica, também se podem refletir no contexto dos trabalhadores em funções públicas (e.g., Rocha, 2010). A título de exemplo, considere-se o esforço de ajustamento aos valores do serviço público, visível pelo extenso quadro normativo a que estão sujeitos todos os trabalhadores, nomeadamente o código do procedimento administrativo, do Estatuto do Pessoal Dirigente ou dos códigos de conduta setoriais de cada serviço.

Em simultâneo, com a importação do modelo de gestão da NGP têm sido inseridos na Lei novos valores centrados na eficiência e orientação para o cidadão/cliente. Porém, estas iniciativas têm-se limitado a uma perspetiva jurídica, pois na prática, os valores tradicionais permanecem (Bilhim et al., 2015). Comparem-se, por exemplo, os valores centrais de eficácia,

eficiência e qualidade do sistema de avaliação de desempenho (característicos da NGP) e o conjunto de deveres a que o trabalhador em funções públicas está sujeito pelo seu contrato de trabalho, para perceber que os valores predominantes continuam a ser a legalidade e a preocupação com o interesse público (Rocha, 2010).

Estamos assim, perante um exemplo do que Bilhim e Neves (2005) designam por dissonância cognitiva. Neste caso a dissonância entre os novos valores da Lei que estabelece o sistema de gestão e avaliação de desempenho, e os valores tradicionais de um modelo burocrático, não atualizados, na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.

A este fato acresce que, pela crescente complexidade e escala dos problemas do mundo atual, os governos reconhecem a necessidade de uma nova abordagem centrada na colaboração, na democracia e no papel ativo do cidadão na construção de soluções de interesse comum (Bryson et al., 2014). Por isso, nem os valores tradicionais de uma perspetiva jurídica, nem a eficiência e qualidade da NGP, são suficientes. É necessária uma internalização de valores por parte de toda a organização, especialmente, pelos cargos de liderança de topo (Bilhim & Neves, 2015).

Refira-se a este propósito, o artigo de Fernández-Gutiérrez e Van de Walle, (2019) sobre o *trade-off* entre os valores de equidade e de eficiência, presente nas decisões de cargos políticos e líderes de topo na administração, em tudo semelhante às perspetivas jurídica-gestionária com que Bilhim e colaboradores (2015) caracterizam o paradigma administrativo. Nas conclusões deste estudo, além da já referida tradição administrativa, destaca-se a importância do setor de atividade, tendo os autores concluído que nas áreas da saúde, educação e proteção social, existe uma tendência maior para atuar segundo valores de equidade.

Em conclusão, podemos considerar os seguintes fatores da envolvente externa que influenciam os valores na administração pública: a interseção entre o nível societal, político e administrativo da cultura do país; a liderança de topo na administração; e os vários tipos de interesse do cidadão, na sua relação com os diferentes setores da administração.

Feita esta descrição numa perspetiva mais abrangente, passamos agora a analisar a envolvente interna, porque cada organização dentro da administração pública, pode desenvolver os seus próprios valores e cultura distintos (Peters, 2014).

Esta é uma perspetiva psicossocial que reflete o nível de análise da literatura sobre o PO Fit (Chatman, 1989) em que os valores são internos e construídos na interação social, transmitem-se em termos comportamentais, cognitivos e emocionais, e formam a base da cultura organizacional (Neves, 2001). Para Chatman (1989), o PO Fit refere-se ao nível de congruência entre os valores e normas da organização e os valores individuais do trabalhador, e nesta conceção inicial, os valores vigentes resultam de um processo de influência mútua entre organização e o trabalhador recém-chegado. Segundo Chatman (1989) prevalecem os valores organizacionais quando existir maior intensidade e cristalização dos valores organizacionais, ou seja, quanto maior for o número de membros que partilham os mesmos valores, menos provável será a alteração do sistema de valores vigentes, perante entrada de um novo trabalhador (Chatman, 1989). Nesta definição, o processo de influência mútua conduz inevitavelmente a uma convergência de valores que resultam no PO Fit. No entanto, o ajustamento também pode ser entendido como a compatibilização entre partes com características complementares.

Na abordagem de Kristof (1996) encontramos uma definição mais abrangente, que integra as perspetivas de ajustamento complementar e suplementar, e consiste na compatibilidade entre o individuo e a organização. Nesta definição o ajustamento ocorre quando: a) pelo menos uma das partes fornece o que a outra necessita, ou b) ambas as partes partilham características semelhantes, ou c) ambas as hipóteses anteriores.

A compatibilidade aqui referida pode ser alcançada pela semelhança de valores, objetivos, ou características de ambas partes, formando um ajustamento suplementar nos casos em que o individuo acrescenta algo de semelhante ao conjunto de características da organização, ou formando um ajustamento complementar, quando as características do individuo acrescentam algo de diferente que complementa o conjunto de características da organização (Kristof, 1996).

Nesta abordagem importa ainda distinguir se a medição do ajustamento é feita direta (*objective fit*) ou indiretamente (*subjective fit*). Existem investigadores que consideram a mensuração direta do fenómeno, que consiste em perguntar aos indivíduos como avaliam o seu nível de ajustamento com a organização. Trata-se assim de uma perceção de ajustamento em que prevalece o julgamento do individuo independentemente de este ajustamento existir ou não. Por outro lado, na medição indireta é feita uma comparação entre duas medições, uma que incide sobre os valores da organização e outra sobre os valores individuais (Sekiguchi, 2004).

Atualmente mantém-se a dúvida sobre qual a melhor opção, sendo que um dos argumentos a favor da medição direta (percepção de ajustamento) defende que as atitudes e comportamentos do indivíduo são fundamentalmente determinadas pelas suas percepções. Enquanto outros defendem que desta forma se podem confundir características do indivíduo e da organização e assim, para evitar enviesamentos, sugerem uma medição indireta (Cooper-Thomas, van Vianen & Anderson, 2004).

Já no que se refere aos resultados, a generalidade dos estudos são consistentes quanto aos efeitos positivos do PO Fit, demonstrando a sua relação com variáveis como, a satisfação com o trabalho (Silverthorne, 2004), o empenhamento (Kristof-Brown et al., 2005), o desempenho individual (Farooqui & Nagendra, 2014), os comportamentos de cidadania organizacional (Cable & DeRue, 2002), a identificação com a organização ou na (menor) intenção de saída da organização (Arthur et al., 2006; Memon, Salleh, Baharom & Harun, 2014).

Porém, importa ter em conta os extremos, ou seja, níveis elevados de ajustamento (ou desajustamento) podem ter resultados indesejáveis. Sobre o ajustamento em “excesso”, também caracterizado na literatura como o “lado negro” do ajustamento, é de referir que o excesso de homogeneidade das características dos elementos na organização podem resultar em níveis elevados de ajustamento, contudo, também podem ser a causa de maior conformismo, inércia ou perda de capacidade de inovação e adaptação, conforme previsto por Schneider (1987) e reforçado por Chatman (1989). Sobre a percepção de desajustamento (*misfit*), é de considerar que, contrariamente ao inicialmente previsto por Schneider (1987), não existe uma relação direta entre percepção de desajustamento e saída da organização. De facto, considerando a realidade do mercado de trabalho atual, a saída destes “*misfits*” pode não chegar a concretizar-se por diversos motivos, sendo um deles, a falta de alternativas no mercado de trabalho (Ostroff, Shin, & Kinicki, 2005; Wheeler, Gallagher & Sablinski, 2007).

Estas conclusões são particularmente importantes para o presente estudo, porque: i) sugerem que a percepção de ajustamento é mais flexível do que Schneider (1987) previa inicialmente; ii) concluem que a percepção de ajustamento pode adaptar-se a mudanças internas na organização; iii) e que esta adaptação tem consequências no desempenho individual.

Pelo modelo de atração-seleção-atrito de Schneider (1987), a base da teoria PO Fit, seria de esperar que trabalhadores com valores incompatíveis com os da organização,

percebendo um desajustamento, saíssem da organização, no entanto, Ostroff et al. (2005) sugerem que a percepção de ajustamento é flexível o suficiente para se adaptar a mudanças internas e a diferentes subculturas dentro da mesma organização. Segundo os autores, estas mudanças podem resultar da entrada de novas chefias intermédias ou do recrutamento de novos perfis de trabalhadores para o departamento. Quanto à existência de subculturas, estas refletem a existência de áreas funcionais diferentes da organização (Ostroff et al., 2005). Mas com esta percepção de desajustamento podem surgir consequências, e deste modo podem manter-se nas organizações trabalhadores desajustados que podem evidenciar diminuição dos seus níveis de satisfação com o trabalho, de empenhamento e de produtividade individual (Vogel, Rodell & Lynch, 2016).

Em suma, a abordagem sob o ponto de vista do desajustamento e das suas consequências é um ramo muito pouco estudado no domínio do ajustamento ao ambiente de trabalho, mas os resultados nesta matéria são relevantes para o estudo aqui apresentado porque indiciam o carácter evolutivo do PO Fit e a influência dos fatores de contexto (e.g., Cooper-Thomas & Wright, 2013).

Mas para melhor compreender o contributo destes autores é necessário conhecer a origem do conceito PO Fit na investigação sobre seleção de pessoal (Sue et al., 2015).

Para Schneider (1987), cada trabalhador passa por uma fase de atração, de seleção e de atrito (modelo ASA), onde apenas se mantêm na organização aqueles que: 1) inicialmente se sentiram atraídos pelas suas características, considerando que são semelhantes às suas; 2) que posteriormente foram selecionados também por apresentam características semelhantes com a organização e que; 3) em sequência desta seleção, se ajustaram ao meio envolvente encontrado. Neste enquadramento teórico o ajustamento resulta porque trabalhador e organização têm, à partida, características semelhantes ou pelo menos compatíveis que segundo Schneider (1987) tendem a tornar-se mais homogêneas com a entrada na organização. Caso contrário, se a organização não corresponder às expectativas e o individuo não encontrar ajustamento com as suas características (nomeadamente pela incongruência de valores), tende a sair da organização.

Conforme se pode verificar, ao comparar os resultados de investigações posteriores (e.g., Vogel et al., 2016) com esta definição inicial de PO Fit, o modelo limitava-se ao início da relação entre o individuo e a organização, uma vez que foi criado num contexto de seleção de

peçoal (Sue et al., 2015). Apesar de considerar que a percepção de ajustamento pode mudar nesta fase inicial, deixa por explorar o que acontece ao ajustamento em fases posteriores, ou seja, que fatores podem provocar alterações na percepção de ajustamento inicial construída na fase de seleção.

Porém, isto não significa que os inúmeros artigos publicados com base neste modelo ASA, não sejam úteis para compreender o que sucede ao ajustamento de trabalhadores em fases posteriores da vida profissional, pelo contrário, é nestes artigos que encontramos um denominador comum às várias fases da relação inicial pessoa-organização: a busca de informação.

Antes do primeiro contacto, a atração dos candidatos por determinadas ofertas de trabalho, depende da informação que estes percecionam acerca da organização (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007). Depois, na fase de seleção, além da informação sobre a função, os candidatos também consideram a informação que conseguiram obter acerca dos valores da organização (Cable e Judge, 1996; Arthur et al., 2006; Sekiguchi, 2004; Swider, Zimmerman & Barrick, 2015). Por último, com a entrada na organização, inicia-se um processo de socialização que consiste num movimento duplo de pesquisa de vários tipos de informação por parte do trabalhador, e do fornecimento de vários tipos de informação, por parte da organização (Bauer et al., 2007).

Para os autores que se baseiam neste modelo, o ajustamento termina com a fase de socialização, porém, é nesta fase que se revela a importância da liderança e do seu papel de referência para a percepção de ajustamento do trabalhador (Kim et al., 2005). Nesta fase, o líder é apontado como a principal fonte de informação. Não apenas a estritamente necessária para o desempenho das novas funções, mas também a informação referente às normas implícitas de conduta e aos valores da organização (Cooper-Thomas et al., 2004; Bauer et al., 2007). Jokisaari e Vuori (2018) concluem que a qualidade da relação com o líder tem influência na percepção de ajustamento do novo trabalhador, o que sugere que nesta última fase, o papel do líder pode substituir as práticas de socialização da organização (Kim et al., 2005).

Ora, se considerarmos que os trabalhadores desajustados tendem a sair da organização (Schneider, 1987), podem colocar-se duas questões: como explicar os efeitos negativos do ajustamento encontrados em estudos posteriores (e.g., Vogel, Rodell & Lynch, 2016); e,

sabendo a importância que a liderança tem na fase final de ajustamento, qual o seu papel em fases posteriores do percurso profissional.

Face a estas questões, vale a pena referir que o modelo ASA teve uma proposta de desenvolvimento para tentar explicar o carácter dinâmico do fenómeno de ajustamento (Roberts, 2006). Segundo o modelo ASTMA (atração, seleção, transformação, manipulação e atrito) os indivíduos e as organizações mudam e, portanto, o ajustamento entre ambos varia ao longo do tempo.

A transformação refere-se à hipótese de os indivíduos poderem mudar em resultado da sua experiência na organização. A manipulação, por outro lado, considera que os indivíduos podem tentar alterar as experiências ao nível das suas interações no contexto da organização para aumentar o nível de ajustamento (Roberts, 2006).

Considera-se que este modelo é relevante para os objetivos deste estudo, por dois motivos: defende o carácter evolutivo do ajustamento e sugere, com base no efeito de manipulação, que o ajustamento com a organização, tem sempre como interface principal, as relações que o indivíduo estabelece no seu contexto de trabalho mais próximo (Roberts, 2006).

Em suma, com a entrada na organização, inicia-se um processo de socialização que vai determinar o grau de ajustamento do trabalhador com a organização (Cooper-Thomas et al., 2004; Kim et al., 2005; Bauer et al., 2007). Considera-se que nesta fase, valores individuais podem mudar, a perceção dos valores pode alterar-se em função da experiência pessoal na organização, e esta pode mesmo alterar o seu sistema de valores por fatores internos ou externos (Cooper-Thomas et al., 2004). No entanto, não se conhecem estudos sobre os antecedentes do PO Fit para além deste período inicial de entrada na organização.

Existem modelos que consideram a sua evolução ao longo do tempo (Roberts, 2006) e estudos mais recentes que consideram que o ajustamento como um balanço individual entre ajustamento passado e uma projeção de ajustamento futuro (Swider et al., 2015; Jansen & Shipp, 2018).

Por isso, o presente estudo procura explorar alguns fatores sugeridos na literatura que podem continuar a exercer influencia no PO Fit, designadamente a importância das relações com supervisores e subordinados (Boon & Biron, 2016) como agentes de socialização dos valores institucionais (Daniels, Wang, Lawong, Ferris, Daniels, Wang, Lawong, & Ferris,

2017) e os fatores de motivação para o serviço público que tem por base valores de orientação para o bem comum, característicos da missão dos serviços públicos (Wright & Pandey, 2008; Jin et al., 2018).

2.2. As Trocas Líder-Membro (LMX)

Com base na literatura sobre PO Fit, sabemos que os trabalhadores consideram os cargos de liderança, como a referência para aferir o seu grau de ajustamento (Kim et al., 2005). Para estes novos trabalhadores, os cargos de liderança são como uma lente que filtra toda experiência de trabalho (Gerstner & Day, 1997), tornando-se uma personificação das normas e valores da organização (Eisenberger et al., 2010). Os líderes, são por isso, agentes de socialização das normas, atitudes e valores que serve de referência para o trabalhador aferir o seu grau de ajustamento inicial (Kristof, 1996).

Face ao acima exposto, e em linha com os artigos mais recentes sobre o PO Fit (Swider et al., 2015; Jansen & Shipp, 2018), este estudo prevê que o efeito da liderança na perceção de ajustamento se manterá, para além da fase de socialização. Ou seja, prevê-se que o PO Fit continue a ser influenciado pela relação com a chefia. À medida que esta relação evolui, constrói-se um meio de comunicação de valores da organização, que o trabalhador continuará a utilizar como referência para aferir o seu ajustamento com a organização. Passamos assim a analisar a teoria da relação líder-membro.

Graen e Uhl-Bien (1995) propuseram um modelo teórico que traz para a literatura sobre liderança a intersecção de três dimensões (líder, membro e a relação) onde se enquadra a teoria da relação líder-membro (LMX).

Nas teorias que lhe antecedem, o foco esteve nas características do líder que teria uma atuação semelhante com todos os trabalhadores. Na LMX a abordagem é no domínio da relação e distingue-se pela construção de relações diferentes dentro da mesma equipa.

Na teoria de liderança LMX, valoriza-se a construção de relações, que variam consoante as características do subordinado e dependem fundamentalmente do tempo que o supervisor tem para formar relações de qualidade. Por este motivo, numa equipa podem coexistir um conjunto de trabalhadores com relações de qualidade com o líder, e simultaneamente um subgrupo com relações estritamente formais (Keup et al., 2004; Eisenberger et al., 2010).

Tal como no PO Fit, também na teoria LMX existe um carácter evolutivo, que considera a construção deste tipo de relações numa sequência de quatro etapas (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Numa fase inicial, as relações serão mais formais, limitadas em termos de trocas de informação e unidireccionais, mas caso de existam condições, podem evoluir para relações de influência mútua. Na última fase, a relação LMX transforma-se numa parceria em que as trocas vão além do que foi contratualizado. Onde há uma internalização de objetivos por parte dos subordinados que passam a agir para além dos seus interesses próprios porque tomam parte dos objetivos da organização como comuns aos seus. São relações baseadas na confiança, no respeito e numa visão alargada de interesses, semelhante aos resultados da liderança transformacional (Bass, 1999). Ou seja, a LMX evolui de transacional para transformacional (Graen e Uhl-Bien, 1995).

Nesta abordagem considera-se ainda que, o processo de influência não se limita à relação formal de hierarquia, também pode existir entre membros da mesma equipa ou entre quaisquer elementos na rede de contactos profissionais (Graen e Uhl-Bien, 1995; Uhl-Bien, 2006; Keup, Burning & Seers, 2014). Ou seja, podemos encontrar relações de liderança em qualquer tipo de trocas sociais em contexto de trabalho, e não apenas nas requeridas para o exercício da função (Uhl-bien, 2006).

No entanto, e apesar da crescente importância dada ao contexto social em que ocorrem os processos de liderança, o líder continua a ter um papel de destaque (Dinh et al., 2014). Para exemplificar, destaca-se um estudo aplicado a uma amostra de organizações portuguesas e norte americanas, que demonstra como o líder pode representar mais do que um veículo da missão e valores organizacionais (Eisenberger et al., 2010). Estes autores utilizam o conceito de *supervisor's organizational embodiment* (SEO) para caracterizar o fenómeno de identificação do líder como uma personificação das características da organização e os resultados demonstraram que o efeito da LMX no empenhamento afetivo dos trabalhadores, é moderado por esta identificação do supervisor com a organização (Eisenberger et al., 2010).

A generalidade dos estudos sobre LMX revela os efeitos diretos em variáveis como: a satisfação com o trabalho, o empenhamento (Eisenberger et al., 2010), a intenção de saída, os comportamentos de cidadania organizacional (Graen & Uhl-Bien, 1995) ou o desempenho individual (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012). Mas é nos estudos sobre os

efeitos indiretos, que compreendemos melhor a complexidade dos processos de liderança. Para além da já referida personificação (SEO), para os objetivos do presente estudo, destaca-se: o papel da motivação como mediador da relação entre a LMX e o desempenho individual (Martin, Thomas, Guillaume, Lee, & Epitropaki, 2016), e a importância do significado do trabalho no empenhamento dos trabalhadores do setor público (Tummers & Knies, 2013).

Para Martin e colaboradores (2016), a motivação é, a par da confiança, do *empowerment* e da satisfação com o trabalho, uma das variáveis mediadoras do efeito da LMX no desempenho. De acordo com a teoria da autodeterminação (Gagné & Deci, 2005), as três componentes da motivação (necessidade de competência, de relacionamento e de autonomia), são afetadas pela qualidade da relação LMX, e por esta via, o desempenho dos subordinados.

Na mesma linha, Tummers e Knies (2013) demonstram o efeito da LMX em determinadas atitudes e comportamentos referidos por estudos anteriores e acrescentam que o significado do trabalho (*meaningfulness*) é particularmente importante para compreender os efeitos da LMX no setor público. De facto, se o objetivo das relações de qualidade LMX também é atuar sobre a motivação dos subordinados, o conceito de *meaningfulness* abrange duas das quatro dimensões da motivação para o serviço público (PSM) de Perry (1996), designadamente: a atração pela realização de políticas públicas e o compromisso com o interesse público (Tummers e Knies, 2013).

Seguindo esta vertente de investigação da LMX aplicada ao setor público, procurou investigar-se por último se (à semelhança da PSM) existem abordagens teóricas ao processo de liderança mais ajustadas às especificidades deste setor. Isto porque, comparativamente com o setor privado, a generalidade dos serviços públicos é menos caracterizada por objetivos claros ou por um sistema de recompensas com ligação clara aos resultados do desempenho, e é neste contexto que caberá à liderança saber compatibilizar o tipo de incentivos característico deste setor com os fatores de motivação (Perry, 2000).

É de referir que foram encontradas definições do conceito de liderança mais ajustadas a este setor, e até propostas de escala para a sua medição, mas de acordo com a revisão de literatura atual, ainda são necessários avanços teóricos até se chegar a uma definição de liderança pública (Vogel & Masal, 2014 cit. por Knies, Jacobsen & Tummers, 2016; Tummers & Knies, 2016).

Fora da vertente de investigação no setor público encontramos propostas de evolução para a teoria LMX como por exemplo, a liderança partilhada LMX-MMX (Graen, 2006) ou a teoria de liderança relacional RLT (Uhl-bien, 2006). Sendo que esta última surge em linha com uma das tendências que propõe a evolução da LMX, da relação líder-membro para uma visão mais abrangente do contexto social em que o líder atua (Dinh et al., 2014).

Mas atualmente não são conhecidos estudos sobre LMX-MMX ou RLT que apresentem fundamentação empírica e por este motivo o presente estudo adota a teoria LMX, porque continua a ser a teoria mais estudada dentro das abordagens relacionais ao processo de liderança (Lord, Day, Zaccaro, Avolio & Eagly, 2017). De todo o modo, procuramos dar resposta ao sugerido por Dinh e colaboradores (2014), apresentando no ponto de seguinte uma visão mais abrangente do processo de liderança.

2.3. As Trocas Membro-Membro (MMX)

Para alguns autores a perceção de ajustamento ou desajustamento decorre das interações sociais desenvolvidas ao longo do percurso profissional (e.g. Saks & Ashforth, 1997) e destas destaca-se em particular a relação que desenvolve entre líder e membro, conforme descrito no ponto anterior. Contudo existe uma vertente de investigação sobre LMX que defende que o estudo do fenómeno não se deve isolar dos fatores de contexto onde decorrem estas trocas sociais (Day & Miscenko, 2015). Partindo, por exemplo, da variação do número de membros no local de trabalho até às alterações da situação económica internacional, existem inúmeros fatores que podem influenciar as relações LMX existentes (Liden, Anand & Vidyardhi, 2016).

Podemos, assim, considerar que na envolvente externa da relação líder-membro, existem várias camadas e fatores de contexto a que esta relação é permeável. Há que considerar a cultura do país em que se insere a organização, e nesta, a cultura organizacional e o clima em que ocorrem as interações (Day & Miscenko, 2015). Depois, ao nível do grupo de trabalho, existem autores que referem as trocas sociais entre membros (*Member-Member Exchange - MMX*) enquanto outros investigam as trocas entre o indivíduo e a equipa *Team-Member Exchange - TMX* (Tse & Dasborough, 2008). Temos ainda o fator de comparação social entre indivíduos sob a mesma liderança (Liden et al., 2016) e a composição do grupo em termos de dimensão, diversidade e interdependência funcional (Day & Miscenko, 2015; Liden et al., 2016).

Sobre a cultura do país, a investigação sugere, tal como já referido no capítulo 2.1 sobre PO Fit, que existem diferenças nos efeitos da LMX consoante se trate de organizações inseridas países de valores culturais mais individualistas ou mais coletivistas. Sobre estes efeitos destacam-se, por exemplo, os comportamentos de cidadania organizacional, a satisfação com o trabalho ou a intenção de saída da organização (Day & Miskenko, 2015).

Ao nível organizacional também existem características da cultura e do clima que podem influenciar as relações LMX. Assim se pode compreender que, em organizações promotoras da colaboração do trabalho em equipa, se encontrem relações de LMX de maior qualidade (Liden et al., 2016), e que em determinados departamentos possa existir uma perceção particular das normas e valores que influencia a qualidade das relações estabelecidas entre os seus membros (Liden et al., 2016).

Ou seja, para compreender as relações LMX, tal como na investigação sobre ajustamento, é necessário considerar que os valores atravessam todos os níveis de análise e refletem-se nas interações sociais do trabalhador. Este vai avaliar (não apenas com referência ao líder) se os princípios, os valores partilhados e as formas de agir, são ajustados ou desajustados aos seus, construindo assim uma perceção de ajustamento (*fit*) ou desajustamento (*misfit*) (Cooper-Thomas & Wright, 2013). Assim se compreende a importância das relações com colegas na formação da perceção de ajustamento e de desajustamento. À medida que surgem novas oportunidades de interação com o tempo e em função da experiência de trabalho, desenvolve-se conhecimento acerca dos valores para aferir o ajustamento ou desajustamento (Cooper-Thomas & Wright, 2013).

O que nos conduz ao nível dos grupos ou departamentos onde é de considerar que, quanto maior for a sua dimensão e a diversidade de características dos seus membros, mais provável será que existam diferentes tipos de relação LMX (Liden et al., 2016). Por conseguinte, a perceção desta diferença poderá influenciar o tipo de relações que os membros estabelecem entre si (Sherony & Green, 2002 cit por Day & Miskenko, 2015).

Em síntese, as relações entre líder e membro não existem de forma isolada, mas antes em interação com outros elementos da envolvente. Começámos por relacionar os sistemas de valores e o papel do líder como veículo direto na sua comunicação. Passamos agora às relações entre colegas de trabalho que, tanto podem ser entendidas como resultado indireto da ação da liderança (Cooper-Thomas & Wright, 2013), como podem ser vistas como um aspeto vital da

envolvente social no trabalho (Chiaburu & Harrison, 2008), tal como Schneider (1987) sugere no modelo ASA.

O efeito indireto da liderança surge referido em vários artigos, mas só com o estudo de Tse e Dashborough (2008) se demonstrou empiricamente que as díades relacionais LMX geram nos membros uma predisposição para replicar este tipo de relações aos restantes membros da equipa (TMX). Tal como havia sido apontado por outros autores (e.g. Eisenberger et al., 2010), este estudo reconhece a limitação do líder em estabelecer relações de qualidade LMX com todos os membros, e sugere que aqueles que beneficiam desta relação com o líder, tendem a replicá-la com restantes membros (Tse & Dashborough, 2008).

Já para Chiaburu & Harrison (2008), as relações estabelecidas entre colegas de trabalho têm um impacto na perceção, nas atitudes e nos comportamentos individuais, independentemente do efeito da liderança. Afinal, referem os autores, as trocas sociais entre membros são mais frequentes pelo simples facto de existirem mais membros do que líderes em cada contexto de trabalho. Por isso afirmam, com referência ao artigo de Schneider (1987) “*people make the place*”, que os colegas definem o contexto de trabalho.

Falta ainda considerar o tempo como fator relevante. Isto é, uma vez que as díades relacionais evoluem, também a oportunidade de estabelecer trocas sociais com outros elementos aumenta, e este sentido, também a perceção dos valores e da cultura, se podem alterar. Todas estas fontes de informação servem para que o trabalhador reavalie a sua perceção de ajustamento (Kristof, 1996; Bauer et al., 2007; Jansen & Shipp, 2018).

Alguns estudos sobre os processos de socialização sugerem que a congruência de valores entre colegas de trabalho serve como ajustamento na fase inicial porque os trabalhadores que partilham valores semelhantes tendem a comunicar mais eficazmente, tendem a avaliar as situações de forma semelhante e tendem a prever com mais facilidade o comportamento daqueles com quem partilham os mesmos valores (e.g., Adkins, Ravlin & Meglino, 1996). No mesmo sentido, Ostroff et al., (2005) concluem que a perceção de uma congruência de valores individuais e organizacionais estão relacionados com as atitudes de satisfação, empenhamento e intenção de saída. No entanto, ambos os estudos sugerem que a perceção de congruência de valores entre trabalhadores é apenas relevante numa fase inicial de ajustamento (Adkin et al., 1996; Ostroff et al., 2005).

Assim sendo, para compreender como evolui a perceção de PO Fit e para construir uma visão mais abrangente do efeito da LMX na construção desta perceção, é necessário ter em conta as relações entre colegas de trabalho.

Keup, Burning e Seers (2004) testaram um modelo que parte da teoria LMX e expande o conceito a relações entre membros da equipa (MMX) e relações entre elementos individuais e a equipa (TMX) e conforme previsto, os resultados desse estudo aplicado ao setor público e privado norte americano, confirmam os resultados de estudos anteriores no que se refere à LMX e alargam o conhecimento nesta matéria ao demonstrar a importância da MMX e da TMX.

Deste modo, dada a falta de estudos aplicados sobre fatores do contexto de liderança, o estudo de Keup, Burning e Seers (2004) demonstrou como a teoria LMX pode responder a esta necessidade, adaptando-se à relação entre membros.

Atendendo a que a construção de relações de qualidade depende das características das partes envolvidas (Dulebohn et al., 2012) e considerando que o setor público atrai um perfil de trabalhadores com motivação para trabalhar neste setor (Clerkin & Cogburn, 2012) passamos a analisar o conceito de motivação para o serviço público, como uma abordagem alternativa das teorias de motivação no trabalho (Perry & Wise, 1990).

2.4. A Motivação para o Serviço Público (PSM)

Esta teoria de motivação considera que existem dimensões específicas no setor público que estão ausentes nas anteriores teorias motivacionais de conteúdo, processo e resultado (e.g. Kanfer, 2017) e apresenta-se como uma conceção alternativa para compreender os fatores envolvidos na motivação para o serviço público (Perry & Wise, 1990).

De um modo geral assume-se que a motivação no contexto de trabalho tem sido analisada na lógica do setor privado e que a motivação do trabalhador depende exclusivamente da sua perceção de maximização de benefícios próprios na relação com a organização. Nesta conceção, os líderes no contexto da gestão privada teriam um impacto maior no desempenho dos trabalhadores optando por incentivos externos, como recompensas pecuniárias em função do desempenho (Perry, 2000).

Com a PSM assume-se que a gestão pública é diferente da gestão privada e que, portanto, o fenómeno da motivação terá componentes diferentes de ordem racional, normativa

e afetiva (Perry & Wise, 1990). Dadas as restrições à atribuição de recompensas pecuniárias existentes neste setor, os líderes e gestores serão mais eficazes ao reconhecerem a importância da atração pelas políticas públicas, do compromisso com o interesse público, da compaixão e do sacrifício pessoal, como fatores de motivação dos trabalhadores em funções públicas (Perry, 1996).

De um modo resumido, a PSM consiste numa orientação para o outro baseada em valores que se encontram principalmente neste setor, mas que também pode ser encontrado em outras áreas da sociedade. Contudo, para o propósito do presente estudo centramo-nos no setor público e no contexto organizacional onde estes valores, normais sociais e políticas internas são especialmente importantes para o processo de motivação e onde o líder é considerado um mediador de valores e de cultura organizacional (Perry, 1997).

É de referir que os primeiros estudos sobre PSM começaram por analisar os resultados no pressuposto que este tipo de motivação reflete uma característica individual estável e só mais recentemente se começou a analisar este fenómeno sob o ponto de vista dos antecedentes e da evolução da PSM ao longo do tempo (Liu & Perry, 2016; Han, 2018). O que explica que a maioria dos estudos faça referência a um conjunto de variáveis de consequência como por exemplo, a influência no desempenho, no empenhamento, na satisfação com o trabalho, nos comportamentos de cidadania organizacional ou no ajustamento pessoa-organização (Harari, Herst, Parola & Carmona, 2016).

No entanto, pouco se sabe acerca dos antecedentes da PSM para além de variáveis como a antiguidade, a posição na carreira, o local de trabalho ou o género (e.g., Ritz et al., 2016). Por isso, aproveitando esta área de investigação por explorar, este estudo segue a linha de investigação que considera o processo de socialização como um dos fatores de antecedência e mais especificamente, as relações com o líder, entre colegas, chefias e com os cidadãos ao longo da carreira do trabalhador (Moynon et al., 2017).

Apesar de escassa, a investigação sobre os antecedentes da PSM é consensual quanto à importância da socialização de valores (e.g. Wright & Grant, 2010; Bright, 2016; Vandenberg et al., 2018). Especialmente numa fase inicial, porque conduzem a uma perceção de ajustamento com a organização (PO Fit) e também ao longo da carreira, através da qualidade da relação estabelecida com a liderança e com os colegas (Vandenberg, 2011; Clerkin & Cogburn, 2012).

Mesmo antes do primeiro contacto com a organização, os candidatos com níveis de PSM mais elevados sentir-se-ão atraídos por locais de trabalho que consideram ter valores compatíveis com os seus. Por este motivo, logo na fase de pesquisa de ofertas de trabalho, candidatos com níveis elevados de motivação para o serviço público formam uma perceção de ajustamento com a organização (PO fit) prevendo uma congruência entre os seus valores pessoais e aqueles que (na sua perceção) existem nas organizações públicas (Clerkin & Cogburn, 2012).

Contudo não se pode concluir que este seja o único fator a ter em conta, no processo de recrutamento de candidatos para o setor público. Pois de acordo com estudos posteriores, para além da PSM, será de considerar também fatores extrínsecos como recompensas, as oportunidades de carreira e de desenvolvimento pessoal, ou a estabilidade do vínculo laboral (Van de Walle, Steijn & Jilke, 2015; Asseburg & Homberg, 2018).

Posteriormente, cada instituição pública pode influenciar a PSM dos novos trabalhadores através das táticas de socialização (e.g., Moyson et al., 2017) que facilitam uma internalização de valores institucionais e que consequentemente podem conduzir a um processo de identificação organizacional (Pratt, 1998; Shim & Faerman, 2015).

Estas táticas de socialização podem ser planeadas e formais, mas frequentemente ocorrem de modo informal por intermédio das relações que se vão contruindo no contexto de trabalho mais próximo com chefia e colegas, que também constituem uma forma de divulgação dos valores institucionais (Bauer et al., 2007). Supervisores e colegas são por isso meios de socialização dos valores da instituição que podem ser internalizados pelo trabalhador, e por esta via, ter um impacto positivo na sua motivação para o serviço público (Vandenabeele, 2011; Vandenabeele et al., 2018).

No entanto, e ao contrário do que seria de prever, os níveis de PSM dos novos trabalhadores tende a diminuir após entrada na organização pública (Kjeldsen & Jacobsen, 2012). Esta diminuição foi também uma das conclusões do estudo de Schott, Steen e Van Kleef (2018) que a caracterizou como um “choque da realidade” resultante de um processo de socialização malsucedido.

Apresentando conclusões semelhantes, um estudo sobre a importância dos valores no processo de atração e retenção de talentos de professores, concluiu no que se refere ao efeito da socialização, que os professores no setor público e privado demonstraram uma mudança: os

valores alteraram-se, passando a valorizar mais o fator de recompensas monetárias e de estabilidade profissional (Choi & Chung, 2017).

Não será por isso surpreendente que num artigo recente sobre o estado da arte na investigação sobre PSM, se defenda que é crucial haver ajustamento entre a PSM e o contexto de trabalho (Vandenabeele et al., 2018). Este estudo refere que este tipo de motivação pode ser melhorado no contexto de trabalho através das relações de trabalho com colegas e chefias, caso contrário, indivíduos motivados para o serviço público que não consigam satisfazer esta necessidade no contexto dos seus serviços, verão este tipo de motivação diminuir e terão uma perceção de desajustamento com a organização (Schott & Ritz, 2017).

O que nos leva ao campo das variáveis de consequência, onde parece haver um consenso recente acerca da necessidade de investigar a relação entre a PSM e o PO Fit (Bright, 2007; Ritz et al., 2016; Jin et al., 2018; Vandenabeele et al., 2018).

Para compreender a complexidade desta relação importa referir que só mais recentemente se começou a abordar nos estudos PSM os fatores psicológicos que ajudam a compreender o efeito deste tipo de motivação nas referidas atitudes e comportamentos. Liu e Perry (2016) procuraram compreender os processos psicológicos associados a esta relação e no seu estudo demonstram que o efeito da PSM na satisfação com o trabalho e nos comportamentos de cidadania organizacional é parcialmente mediado pela identificação organizacional.

Segundo Pratt (1998) a identificação organizacional é um processo psicológico de apropriação de características percecionadas pelo individuo acerca da organização que passam a ser tomadas características suas. Deste modo valores e objetivos da organização passam a ser parte dos valores e objetivos do trabalhador. O que se confirma pelos resultados de Liu e Perry (2016) que concluem que os indivíduos com níveis elevados de PSM são provavelmente mais compatíveis com os objetivos, a missão e o ambiente de trabalho da organização pública, logo exercem um esforço extra (comportamentos de cidadania organizacional) e demonstram níveis mais altos de satisfação com o trabalho.

Podemos assim compreender melhor a relação entre trabalhadores com PSM e a sua perceção de ajustamento com este tipo de organizações (PO Fit). Os indivíduos com níveis elevados de PSM são atraídos por organizações públicas porque percecionam existir nessas instituições, condições de trabalho que suportam a sua predisposição para o serviço público, ou por outras palavras, percecionam existir ajustamento com a organização (Bright, 2007).

Seja por ajustamento complementar ou suplementar (Kristof, 1996), com a identificação organizacional há um desejo de manter uma relação com o objeto de identificação que seja satisfatória para o auto conceito do trabalhador (O'Reilly & Chatman, 1986 cit por Liu & Perry, 2016) e assim se pode compreender que para um ajustamento inicial com a organização pública, os processos de recrutamento destas instituições devem considerar a PSM (Asseburg & Homberg, 2018).

O que sucede depois com os níveis de PSM dependerá das táticas de socialização existentes na instituição e em grande medida das relações contruídas no contexto de trabalho, onde são veiculados valores da organização que o trabalhador vai utilizar para aferir o seu PO Fit (Kim et al., 2005). Isto porque à semelhança dos artigos sobre *fit* referidos no ponto 2.1, também existem um “lado negro” associado a esta motivação.

Se o contexto de trabalho for demasiado homogéneo, corre-se o risco de haver flexibilidade limitada e falta de adaptação ao meio envolvente. Por exemplo, um determinado grupo de trabalhadores com níveis elevados de PSM podem fixar-se nas normas e valores da sua instituição, tornando-se impermeável às mudanças que ocorrem na sociedade (Schott & Ritz, 2017).

Por outro lado, trabalhadores com níveis elevados de PSM em serviços públicos que não lhes permitem manter parte uma identidade social coerente com as suas motivações ou que percebem falhas da sua instituição no contrato psicológico poderão manifestar sintomas de stress, de *burnout*, de inflexibilidade ou de excesso de empenhamento (Schott & Ritz, 2017). Ou seja, quase todos os estudos sobre o “lado negro” da PSM têm em comum o conceito de desajustamento (*misfit*) para explicar este tipo de resultados (Schott & Ritz, 2017).

Em conclusão, face à amplitude de efeitos acima descritos, estamos perante um fenómeno dinâmico e sujeito a alterações provocadas pelo contexto externo (e.g. Han, 2018). A PSM pode diminuir após a entrada na organização em resultado do choque com a realidade do serviço público (Kjeldsen & Jacobsen, 2012; Schott et al., 2018) ou pela modificação dos valores iniciais (Choi & Chung, 2017) resultante do contacto com chefias, colegas e cidadãos (Moysen et al., 2017), ou ainda por influencia de valores culturais (Van der Wal, 2015; Liu & Perry, 2016) e organizacionais (Quratulain & Khan, 2015).

Mas quer a PSM como o PO Fit podem ser estimuladas através do desenvolvimento de relações fortes com o líder (Kim et al., 2005; Choi & Chung, 2017) uma vez que de acordo

com a teoria LMX a maturidade destas relações gera nos indivíduos uma orientação para o outro (Graen & Uhl-Bien, 1995) semelhante aos valores do serviço público.

Gera-se assim uma espiral crescente de orientação para o outro, que parte das relações do contexto de trabalho e se aproxima dos objetivos e gerais destas organizações públicas. Pressupõe-se que este efeito poderá ser ampliado ou limitado, consoante a predisposição para o serviço público das partes envolvidas.

3. Opções metodológicas

O presente trabalho consistiu num estudo de investigação aplicada desenvolvido com o intuito de aprofundar o conhecimento atual da literatura sobre PO Fit, numa abordagem hipotético-dedutiva e de natureza quantitativa, através da manipulação de duas variáveis de contexto (LMX e MMX) e de uma variável individual mediadora (PSM), conforme se apresenta no modelo seguinte (Figura 1).

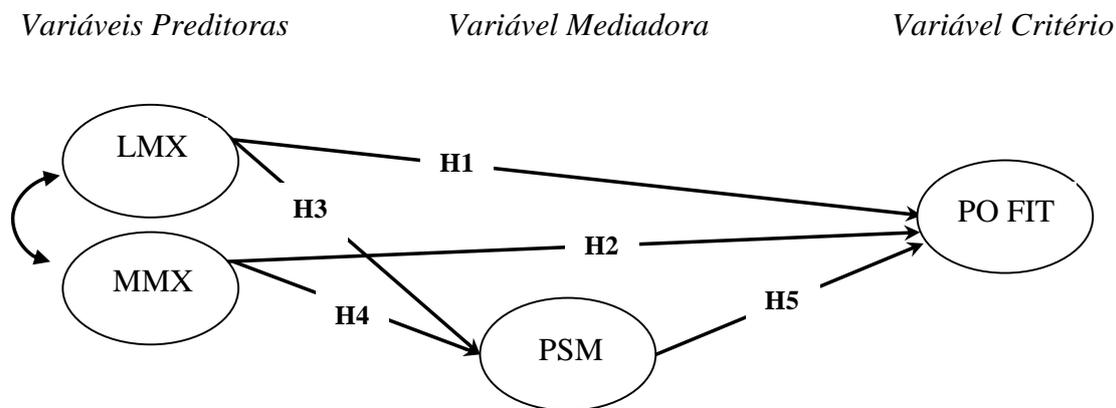


Figura 1. Modelo de Ajustamento Pessoa-Organização (Fonte: elaboração própria).

Com base na fundamentação teórica, apresentam-se de seguida as hipóteses em estudo:

Hipótese 1: A qualidade da relação com o líder (LMX) influencia de forma positiva o ajustamento Pessoa-Organização (PO Fit).

Hipótese 2: A qualidade da relação com os colegas (MMX) influencia de forma positiva o ajustamento Pessoa-Organização (PO Fit).

Hipótese 3: A qualidade da relação com o líder (LMX) influencia de forma positiva a motivação para o serviço público (PSM).

Hipótese 4: A qualidade da relação com os colegas (MMX) influencia de forma positiva a motivação para o serviço público (PSM).

Hipótese 5: A motivação para o serviço público (PSM) influencia de forma positiva o ajustamento Pessoa-Organização (PO Fit).

Hipótese 6: A relação entre a qualidade da relação com o líder (LMX) e o ajuste pessoa-organização (PO Fit) é mediada pela motivação para o serviço público (PSM).

Hipótese 7: A relação entre a qualidade da relação com os colegas (MMX) e o ajuste pessoa-organização (PO Fit) é mediada pela motivação para o serviço público (PSM).

Como instrumento de recolha de dados foi utilizado um questionário online constituído por 26 itens e divulgado junto de trabalhadores que desempenham atualmente funções públicas (Anexo 9). A recolha de dados decorreu entre o dia 11 de setembro e o dia 1 de outubro de 2019. Posteriormente, os dados recolhidos automaticamente para uma folha de cálculo foram analisados estatisticamente através das soluções *Statistical Package for Social Sciences* – SPSS (versão 25) e ao *Lisrel* 10.2.

3.1. População e amostra

A população alvo deste estudo aplicado foram trabalhadores que desempenham funções públicas, tendo-se recolhido uma amostra constituída por 263 sujeitos. Destes 263 participantes 68 % são do sexo feminino (Tabela 1).

Tabela 1– Frequência da variável sexo.

Sexo	Frequência	Percentagem
Feminino	179	68,06%
Masculino	84	31,94%
Total	263	100%

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do SPSS.

A média de idades dos participantes é de 45,34 anos de idade (DP=8,126). A antiguidade média na função pública é de 18,84 anos (DP=10,422) e no organismo público atual

é de 13,01 anos (DP=11,041). Sendo que 50% dos participantes estão no organismo público atual há 9 anos (Tabela 2).

Tabela 2– Estatística descritiva das variáveis sociodemográfica: idade e antiguidade.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	254	26	67	45,34	8,126
Antiguidade Função Pública (anos)	258	1	43	18,84	10,422
Antiguidade Org. Público atual (anos)	258	0	40	13,02	11,041

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do SPSS.

Pela descrição destas variáveis verifica-se que os sujeitos da amostram apresentam uma média de idade e de antiguidade na função pública bastante elevada. Contudo a dispersão entre valores mínimos e máximos nestas variáveis é bastante elevada, o que revela uma amostra de participantes que abrange sujeitos na fase inicial e na fase final de exercício de funções públicas.

Quanto ao nível de escolaridade 82,44% dos participantes afirmam ter um grau académico (ou frequência) de ensino superior (Tabela 3).

Tabela 3– Frequência da variável habilitações literárias.

Habilitações Literárias	Frequência	Percentagem
Até ao 9º ano	2	0,76%
Até ao 12º ano	44	16,79%
Ensino Superior	216	82,44%
Total	262	100%

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do SPSS.

No total de 263 participantes da amostra, 10,27% desempenham funções de chefia (Tabela 4).

Tabela 4– Frequência da variável desempenho de funções de chefia.

	Frequência	Porcentagem
Não	236	89,73%
Sim	27	10,27%
Total	263	100%

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do SPSS.

3.2. Descrição do instrumento de recolha de dados

3.2.1. Variáveis predictoras

Neste estudo foram consideradas duas variáveis predictoras do ajustamento pessoa-organização: a relação líder-membro (LMX) e a relação membro-membro (MMX).

A variável LMX foi operacionalizada com base na escala LMX7 proposta por Scandura e Graen (1984). É constituída por sete itens. A resposta aos itens foi dada numa escala de tipo Likert de 5 pontos em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente”, (2) a “Discordo”, (3) “Nem concordo nem discordo”, (4) “Concordo” e (5) a “Concordo totalmente”.

O valor do coeficiente do Alpha de Cronbach foi de 0,92, pelo que se pode concluir que apresenta uma muito boa consistência interna (Hill & Hill, 2008; Marôco, 2007).

Estes itens compõem o instrumento mais utilizado na literatura sobre LMX (e.g., Keup et al., 2014) e os resultados de análise estatística descritiva para esta variável encontram-se em detalhe no Anexo 2.

A variável MMX foi operacionalizada com base na escala LMX7, mas adaptada à relação entre membros tal como no estudo de Keup e colaboradores (2004). É também constituída por sete itens, sendo a resposta dada numa escala de tipo Likert de 5 pontos em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente”, (2) a “Discordo”; (3) “Nem concordo nem discordo”; (4) “Concordo” e ;(5) a “Concordo totalmente”.

Apresenta um coeficiente Alpha de Cronbach de 0,87, pelo que pode ser considerada como tendo uma consistência interna muito boa (Hill & Hill, 2008; Marôco, 2007).

Os resultados de análise estatística descritiva para a variável MMX encontram-se em detalhe no Anexo 3.

3.2.2. Variável mediadora

A variável mediadora considerada neste estudo foi a motivação para o serviço público. Sobre esta variável importa referir que segundo a revisão de literatura, não parece existir um consenso acerca do instrumento a utilizar (Perry & Hondeghem, 2008; Perry, 2010; Perry & Vandenberg, 2015). No entanto a maioria dos estudos parte de um conjunto de 24 itens que se agrupam em 4 dimensões: atração pela realização de políticas públicas, compromisso com o interesse público, compaixão e sacrifício pessoal (Perry, 1996).

Por exemplo, na proposta de Coursey e Pandey (2007) de redução do instrumento para 10 itens e 3 dimensões de PSM, conclui-se que apesar de considerarem viável a utilização desta versão reduzida, cada investigação deverá adaptar as dimensões da PSM em uso ao conjunto de conceitos do estudo, sejam eles antecedentes ou consequentes.

Moynihan e Pandey (2007) acrescentam ainda que se deverá ter conta o setor da Administração a que pertence a amostra (saúde, educação, serviço social, ou outros). Pois tal como sugerem Clerkin e Cogburn (2012), existem dimensões da PSM que influenciam a escolha de determinados setores de públicos para trabalhar.

Tendo em conta que o presente estudo também aborda os fatores de contexto (qualidade da relação com o líder e colegas) e que a amostra será da população de Administração Central (menor contacto direto com o cidadão), optou-se por retirar a dimensão de sacrifício pessoal, tal como sugerido por Clerkin e Cogburn (2012).

Por estas razões optou-se pela utilização das mesmas dimensões do estudo de Moynihan e Pandey (2007) com as dimensões de atração pela realização de políticas públicas (3 itens) e o compromisso com o interesse público (4 itens). A resposta foi dada numa escala de tipo Likert de 5 pontos em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente”, (2) a “Discordo”; (3) “Nem concordo nem discordo”; (4) “Concordo” e ;(5) a “Concordo totalmente”.

Neste caso a consistência interna dos 7 itens foi de (.559), valor ligeiramente inferior a (.60) considerado como aceitável (Hill & Hill, 2008; Marôco, 2007). Uma possível interpretação deste resultado é o facto de se terem utilizado duas dimensões da PSM, conforme

sugerido no estudo de Moynihan e Pandey (2007). Este ponto é abordado em maior detalhe na análise de resultados no ponto 4.1.3 referente à validação dos modelos de medida face à amostra.

Os resultados de análise estatística descritiva para a variável PSM encontram-se em detalhe no Anexo 4.

Os itens da PSM foram medidos numa escala tipo Likert de 5 pontos (1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Nem concordo nem discordo; 4- Concordo ;5- Concordo totalmente).

Para consulta detalhada da escala utilizada na operacionalização desta variável veja-se o Anexo 1 onde constam os sete itens. Na dimensão de atração pela realização de políticas públicas os itens foram invertidos e devidamente tratados antes de proceder à análise de resultados.

3.2.3. Variável critério

A variável critério em estudo foi a perceção de ajustamento Pessoa-Organização (POFIT) com base em 5 itens propostos por Cable e Judge (1996) e Saks e Ashforth (1997), sendo a resposta dada numa escala de tipo Likert de 5 pontos em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente”, (2) a “Discordo”; (3) “Nem concordo nem discordo”; (4) “Concordo” e ;(5) a “Concordo totalmente”.

Apresentou um valor do coeficiente Alpha de Cronbach de 0,82 pelo que se pode concluir que se está perante uma consistência interna aceitável (Hill & Hill, 2008; Marôco, 2007).

A escala completa da variável POFIT consta do Anexo 1 e os resultados da análise estatística encontram-se no Anexo 5.

3.3. Opções de tratamento de dados

Numa primeira fase procedeu-se à validação do instrumento de medida tendo em conta a amostra obtida com análise da consistência interna e análise fatorial exploratória (Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., & King, J., 2006).

Nesta fase, o tratamento dos dados foi realizado com recurso ao *Statistical Package for Social Sciences* – SPSS na versão 25. Com este software foi realizada a análise das medidas

de tendência central designadamente: a média, o desvio-padrão, a curtose, o achatamento, a correlação e a consistência interna, para garantir que os 26 itens do instrumento medem efetivamente o que se pretende medir (Marôco, 2007).

Para estimar a fiabilidade ou grau de consistência interna do instrumento aplicado, utilizou-se o coeficiente *Alpha de Cronbach*, tendo como referência mínima aceitável os valores superiores a 0,6 e razoáveis acima de 0,70 (Hill & Hill, 2008; Marôco, 2007).

Numa segunda fase as hipóteses do modelo teórico proposto na Figura 1 foram testadas por análise de equações estruturais (Marôco, 2014) recorrendo ao software Lisrel na versão 10.2.

Nesta fase, pretendeu-se testar se o conjunto de itens que compõem as cinco variáveis manifestas os respetivos constructos latentes, realizou-se um conjunto de análises fatoriais exploratórias (AFE), aplicando o método *Principal Axis Factoring* com rotação *Promax* e normalização *Kaiser* (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010; Marôco, 2007). Neste processo foram eliminados sucessivamente os itens com factor loading inferior a 0,5 assegurando, contudo que, cada variável latente mantinha pelo menos três itens (Hair et al., 2010; Marôco, 2007).

Ainda nesta fase, realizou-se uma análise factorial confirmatória (AFC) para cada uma das variáveis latentes em estudo. Ao longo dos sucessivos modelos testados recorreu-se a um conjunto de indicadores de ajustamento sugeridos na literatura sobre modelagem por equações estruturais (e.g., Pilati & Laros, 2007), nomeadamente, o Qui-Quadrado (χ^2) que possibilita a avaliação das diferenças entre matrizes de covariância, sendo que quanto menor for o seu valor, maior é o suporte ao modelo teórico (Hair et al., 2010), e um conjunto de índices comparativos como o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) que testa o ajuste próximo do modelo por meio da comparação entre o modelo em teste e um modelo saturado com o mesmo conjunto de dados, sendo que para este índice espera-se um valor menor do que 0,08 (Hair et al., 2010; Pilati & Laros, 2007).

Na categoria de índices relativos à proporção de variância explicada, utilizou-se o *Goodness-of-Fit Index* (GFI) e o *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) que se baseiam no cálculo da proporção da variância explicada por meio da estimação e para os quais se espera valores próximos de 1,0 para indicação de ajuste do modelo (Pilati & Laros, 2007).

Na categoria de índices sobre o grau de parcimónia do modelo testado, considerou-se o *Akaike Information Criterion* (AIC) que nos fornece informações da adequação do modelo por meio de uma relação entre o número de parâmetros estimados e o número de pontos de dados na matriz de covariância (Pilati & Laros, 2007).

Na categoria de índices de ajuste baseados em resíduos, como o Root Mean Square Residual (RMR) e a sua variação, o *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) que avaliam a “distância” entre os elementos preditos por meio da estimação dos parâmetros do modelo e os dados observados na matriz de covariâncias. Para ambos, é de esperar valores próximos do zero, como indicação de ajuste do modelo (Pilati & Laros, 2007).

E, por último, considerou-se ainda a correção do valor do Qui-Quadrado pelos Graus de Liberdade (χ^2/df) que é apresentada como uma medida de parcimónia, sendo considerado um bom indicador de ajustamento um modelo com uma medida igual ou inferior a 3,002 (Pilati & Laros, 2007).

Numa terceira e última fase, foi realizada a análise às relações de mediação baseada em pressupostos definidos por Hair e colaboradores (2010), sendo realizada numa primeira fase o teste do modelo de relações diretas entre as duas variáveis predictoras e a variável critério, excluindo o hipotético efeito da variável mediadora.

Finalmente para a análise às relações de moderação foi considerada uma análise multigrupos (Baron & Kenny, 1986; Hair et al., 2010).

4. Análise de resultados

4.1. Validação dos modelos de medida face à amostra

4.1.1. As Trocas Lider-Membro (LMX)

Da Análise Factorial Exploratória (AFE) resultou a extração de um factor que explica 63,69% da variância total dos dados, o que sugere a validade deste conjunto de sete itens para medir a variável LMX. Verificou-se ainda que a variância média extraída foi de 0,72 e a fiabilidade de construto foi de 0,99. Ambos os resultados, acima dos limiares críticos.

Tabela 5– Matriz dos fatores LMX.

Itens	Factor 1.	Comunalidades
LMX7	.901	.811
LMX21	.874	.764
LMX10	.859	.738
LMX5	.830	.689
LMX13	.734	.539
LMX18	.725	.526
LMX1	.626	.392

KMO = 0,928

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do Lisrel.

Em seguida o modelo de medida obtido pela AFE foi testado pela realização de uma Análise Factorial Confirmatória (AFC) começando por ser testada a escala de 7 itens (Figura 2) sugerida na literatura (Scandura & Graen, 1984).

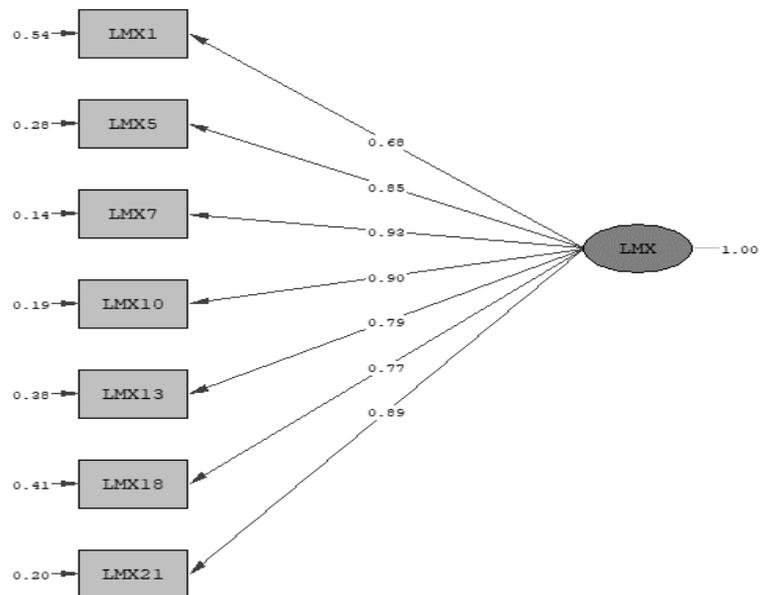


Figura 2 – Modelo da AFC para a escala LMX (solução inicial – 7 itens)

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do Lisrel.

A partir dos resultados obtidos foram efetuadas três AFC até que os indicadores de qualidade do ajustamento fossem aceitáveis. Como critério considerou-se nomeadamente os valores

de ($RMSEA \leq 0,08$) e os itens com factor *loading* mais baixo ($< 0,5$) até chegar ao Modelo 3 conforme consta da Tabela 5.

Tabela 6– Medidas de qualidade do ajustamento do modelo da LMX.

Medida	χ^2	df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	RMR	SRMR	AIC	$\frac{\chi^2}{df}$
Modelo 1	22.11	14	0.0971	0.995	0.949	0.898	0.0272	0.0272	303.886	1.579
Modelo 2	15.02	9	0.0960	0.995	0.959	0.903	0.0289	0.0289	420.877	1.667
Modelo 3	4.84	5	0.0580	1	0.986	0.958	0.0142	0.0142	316.042	0,968

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do Lisrel.

Conforme consta da tabela cinco acima, o Modelo 3 é o que mais se aproxima dos valores de referência, podendo ser considerado o que apresenta melhores indicadores de bondade de ajustamento. Neste processo foram eliminados os itens LMX1: “De uma forma geral, sinto que conheço o grau de satisfação da minha chefia com o meu trabalho.” e LMX10 “Sinto que a minha chefia compreende os meus problemas e necessidades.”.

A solução final para a LMX (Modelo 3) evidencia bons indicadores de bondade e ajustamento, apresentando cargas fatoriais superiores a 0,5 (Figura 3).

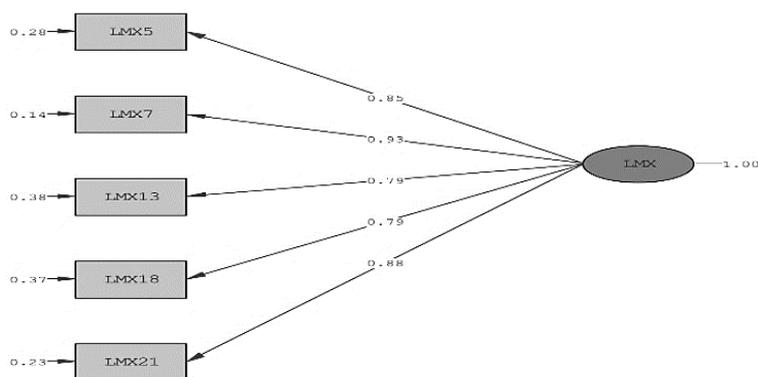


Figura 3 – Modelo da AFC para a escala LMX (solução final – 5 itens)

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do Lisrel.

4.1.2. As Trocas Membro-Membro (MMX)

Da Análise Factorial Exploratória (AFE) resultou a extração de um factor que explica 51,47% da variância total dos dados, o que sugere a validade deste conjunto de itens para medir a variável MMX (Tabela 7). Neste modelo de medida a variância média extraída foi de 0,53 e a fiabilidade de construto de 0,98.

Tabela 7– Matriz dos fatores MMX.

Itens	Factor 1.	Comunalidades
MMX9	.816	.666
MMX24	.812	.660
MMX11	.749	.561
MMX23	.739	.546
MMX14	.672	.452
MMX4	.626	.392
MMX2	.572	.327

KMO = 0,881

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do Lisrel.

Em seguida o modelo de medida obtido foi testado pela realização de uma Análise Factorial Confirmatória (Figura 4) começando por ser testado com os 7 itens sugeridos na literatura (Scandura & Graen, 1984).

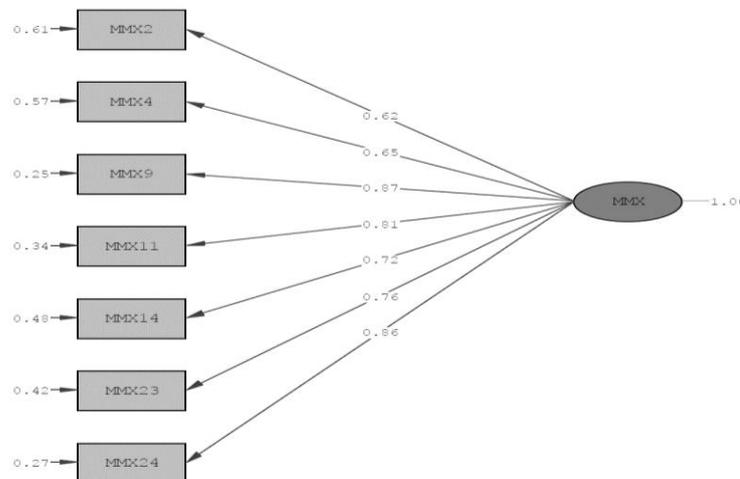


Figura 4 – Modelo da AFC para a escala MMX (solução inicial – 7 itens)

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do Lisrel.

A partir dos resultados obtidos foram efetuadas três AFC sucessivamente até que os indicadores de qualidade do ajustamento fossem aceitáveis. Como critério considerou-se nomeadamente os valores de ($RMSEA \leq 0,08$) e os itens com o *factor loading* mais baixo ($< 0,5$) até chegar ao Modelo 5 conforme consta da Tabela 8.

Tabela 8– Medidas de qualidade do ajustamento do modelo da MMX.

Medida	χ^2	df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	RMR	SRMR	AIC	$\frac{\chi^2}{df}$
Modelo 1	50.97	14	0.161	0.967	0.896	0.792	0.0515	0.0515	757.537	3,64
Modelo 2	40.18	9	0.177	0.966	0.904	0.775	0.0538	0.0538	674.645	4.46
Modelo 3	12.02	5	0.114	0.990	0.967	0.901	0.0317	0.0317	648.268	2.40
Modelo 4	2.43	2	0.074	0.999	0.991	0.955	0.0185	0.0185	501.271	1.22
Modelo 5	1.60	2	0.039	1.0	0.995	0.974	0.0168	0.0168	699.315	0.80

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do Lisrel.

Conforme consta da tabela acima, o Modelo 5 é o que mais se aproxima dos valores de referência, podendo ser considerado o que apresenta melhores indicadores de bondade de ajustamento. Neste processo foi eliminado após resultados do Modelo 2 o item MMX23: “De uma forma geral, sinto que conheço o grau de satisfação dos meus colegas com o meu trabalho.” por ser o item com o *factor loading* mais baixo (0,76). Posteriormente, com os resultados do Modelo 4 foi eliminado o item MMX2 “É provável que os meus colegas usem o seu poder para me ajudar a resolver problemas de trabalho.” com base nos índices de modificação. Por último, no Modelo 5 (baseado no Modelo 3) foi eliminado o item MMX9: ”É provável que os meus colegas me defendam.” por apresentar correlação > 0,7. Deste modo, o Modelo 5 foi o escolhido tendo em conta o valor de RMSEA = 0,039.

A solução final para a MMX (Modelo 5) evidencia bons indicadores de bondade e ajustamento, apresentando cargas fatoriais superiores a 0,5 (Figura 5).

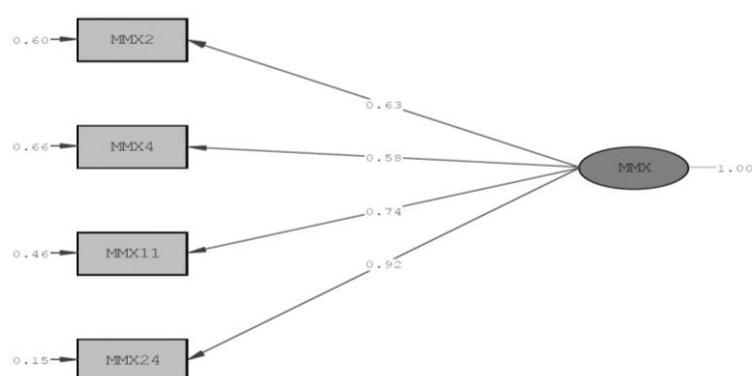


Figura 5 – Modelo da AFC para a escala MMX (solução final – 4 itens).

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do Lisrel.

4.1.3. A Motivação para o Serviço Público (PSM)

Da primeira Análise Factorial Exploratória (AFE) resultou a extração de dois fatores que explicam ambos 25% da variância total dos dados (Tabela 9).

Tabela 9 – Matriz dos fatores da PSM.

Itens	Factor 1.	Factor 2.	Comunalidades
PSM26	.905	.004	.819
PSM19	.781	-.004	.610
PSM12	.458	.159	.235
PSM17	-.054	.670	.452
PSM20	-.121	.534	.300
PSM25	-.004	.408	.166
PSM15	.072	.400	.165

KMO = 0,606

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do Lisrel.

Em seguida o modelo de medida obtido foi testado pela realização de uma Análise Factorial Confirmatória (AFC) começando por ser testado com os 7 itens (Figura 6).

O modelo de medida estimado na Figura 6 apresenta uma bondade de ajustamento aceitável.

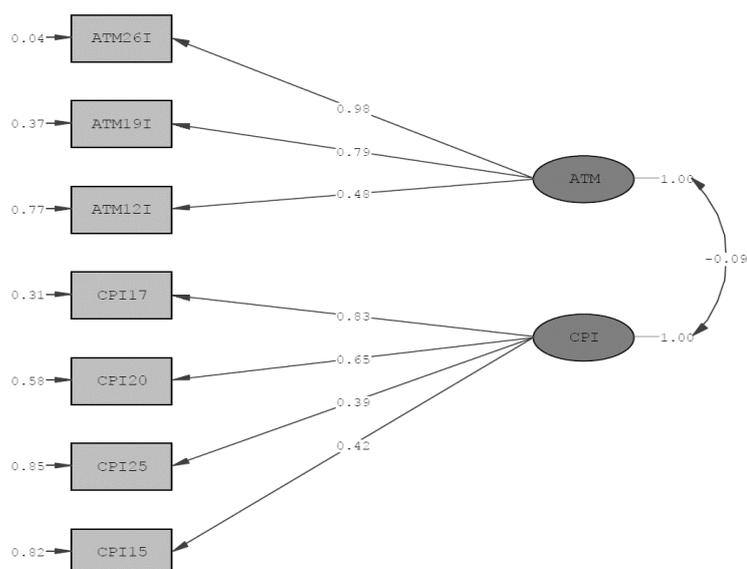


Figura 6– Modelo da AFC para a escala PSM (solução inicial – 7 itens).

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do Lisrel.

A partir dos resultados da primeira AFC verifica-se que a correlação entre as variáveis latentes ATM e CPI é zero (-0.09), o que sugere que sejam duas variáveis independentes. Ou seja, os resultados das análises sugerem a existência de duas dimensões da variável PSM, o que está de acordo com os itens de duas dimensões da PSM utilizados (ATM – atração pela realização de políticas públicas e CPI - compromisso com o interesse público) conforme descrito na revisão de literatura (e.g., Moynihan & Pandey, 2007).

Por outro lado, também se constatou que os *factor loadings* deveriam ser $> 0,5$ e por este motivo foi testado nos modelos seguintes a eliminação do item CPI25 (*factor loading* = 0.39) e de seguida, o item CPI15 (*factor loading* = 0.38).

Encontrou-se um segundo modelo de medida que apresenta uma bondade de ajustamento melhor do que o modelo inicial, conforme consta da tabela 10 abaixo.

Tabela 10– Medidas de qualidade do ajustamento do modelo da PSM.

Medida	χ^2	df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	RMR	SRMR	AIC	$\frac{\chi^2}{df}$
Modelo 1	25.63	13	0.097	0.974	0.952	0.897	0.0692	0.0692	1380.89	1.97
Modelo 2	17.86	9	0.096	0.980	0.964	0.915	0.0645	0.0645	1151.57	1.98

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do Lisrel.

No modelo final as duas dimensões da PSM não estão correlacionadas sendo cada uma delas medida por três itens (Figura 7). A variável ATM apresenta uma variância média extraída de 0,61 uma fiabilidade de construto de 0.96, estando assim em linha com os valores de referência. No entanto refira-se que para o item ATM12I se verifica um valor de *factor loading* ligeiramente inferior (0,48).

Já a variável CPI apresenta uma variância média extraída de 0,45 e uma fiabilidade de construto de 0,92. Apesar de a fiabilidade de construto ser superior a 0,7 (adequada), a variância média extraída (0,45) é inferior ao valor de referência de 0,5. Tal facto pode dever-se ao item CPI15 que apresentou um *factor loading* inferior a 0,5 (0,38), portanto abaixo do recomendado por Hair et al. (2010).

Pelos resultados obtidos optou-se por manter esta solução mesmo apresentando um item com um valor de *factor loading* inferior ao recomendado.

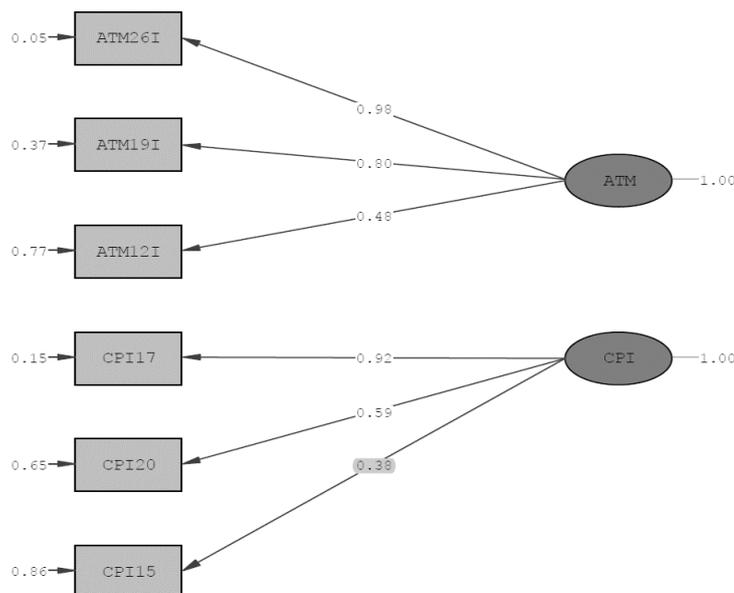


Figura 7 – Modelo da AFC para a escala PSM (solução final – 6 itens)

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do Lisrel.

4.1.4. O Ajustamento Pessoa-Organização (POFIT)

Da primeira Análise Factorial Exploratória (AFE) resultou a extração de um factor que explica 50,26% da variância total dos dados, o que sugere a validade deste conjunto de itens para medir a variável POFIT (Tabela 11). Verificou-se ainda que o valor mínimo da correlação item total é de .524 (Anexo 5).

Tabela 11– Matriz dos fatores POFIT.

Itens	Factor 1.	Comunalidades
POFIT8	.841	.708
POFIT22	.788	.620
POFIT16	.727	.529
POFIT6	.579	.336
POFIT3	.566	.320

KMO = 0,798

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do Lisrel.

Em seguida o modelo de medida obtido pela AFE foi testado pela realização de uma Análise Factorial Confirmatória (Figura 8) começando por ser testada a escala de 5 itens sugerida na literatura por Cable e Judge (1996) e Saks e Ashforth (1997).

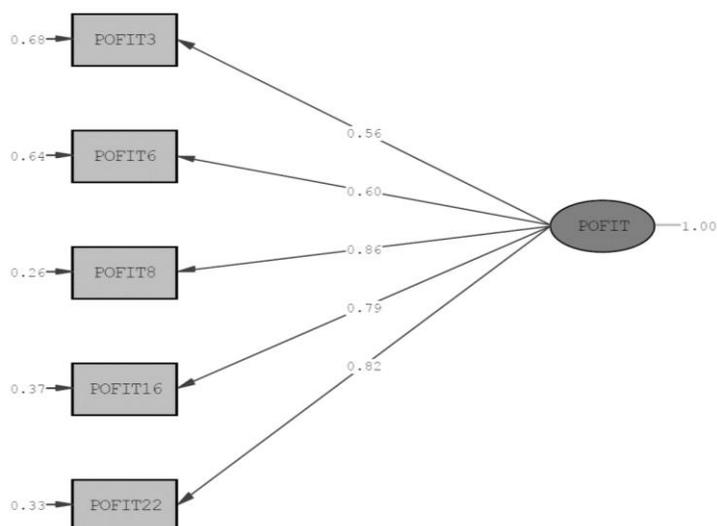


Figura 8– Modelo da AFC para a escala POFIT (solução inicial – 5 itens)

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do Lisrel.

A partir dos resultados obtidos foram efetuadas cinco AFC até que os indicadores de qualidade do ajustamento fossem aceitáveis. Como critério considerou-se nomeadamente os valores de ($RMSEA \leq 0,08$), os itens com *factor loading* mais baixo ($< 0,5$) e os índices de modificação, até chegar ao Modelo 5 conforme consta da Tabela 12.

Tabela 12– Medidas de qualidade do ajustamento do modelo da POFIT.

Medida	χ^2	df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	RMR	SRMR	AIC	$\frac{\chi^2}{df}$
Modelo 1	27.29	5	0.203	0.963	0.917	0.752	0.0615	0.0615	725,043	5.458
Modelo 2	9.83	2	0.181	0.984	0.968	0.841	0.366	0.366	589,433	4.915
Modelo 3	14.17	2	0.210	0.968	0.955	0.776	0.0634	0.0634	691,047	7.085
Modelo 4	0	0	-	-	-	-	-	-	599,735	-
Modelo 5	0	0	-	-	-	-	-	-	409,668	-

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do Lisrel.

Conforme consta da tabela acima, o Modelo 5 (realizado com base no Modelo 2) é o que mais se aproxima dos valores de referência, podendo ser considerado o que apresenta melhores indicadores de bondade de ajustamento. Obteve-se neste modelo uma variância média extraída de 0,69 e uma fiabilidade de construto de 0,98, ambos acima dos limiares críticos.

Na segunda AFC começou-se por eliminar o item POFIT6:” Os meus valores são compatíveis com os valores dos colaboradores deste serviço público.” utilizando como critério os índices de modificação. Posteriormente na terceira AFC, partindo do Modelo 1 eliminou-se o item POFIT 22:” Este serviço público é compatível comigo.” e em seguida, no Modelo 4, testou-se a

eliminação do item POFIT16:” Este Serviço Público preenche as minhas necessidades.” pela lógica da correlação.

Finalmente, o último Modelo 5 realizado com base no Modelo 2 testou-se através da eliminação do item POFIT3:” Os meus valores são compatíveis e ajustados a este serviço público.”(Figura 8).

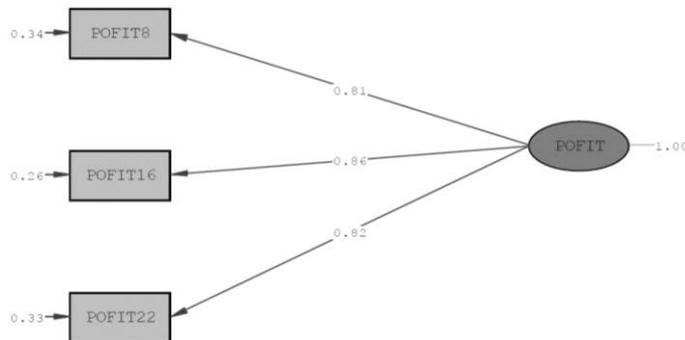


Figura 7– Modelo da AFC para a escala POFIT (solução final– 3 itens)
Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do Lisrel.

4.2. Análise do erro de variância do método comum

Na elaboração do questionário foram consideradas as potenciais fontes e também técnicas de controlo de enviesamento sugeridas por Podsakoff e colaboradores (2003) com o objetivo de minimizar o erro da variância de método comum.

Posteriormente, para determinar o erro de variância e a sua relevância optou-se pela realização de Teste de Harman (Anexo 6) que consiste em comparar a variância extraída do modelo em que não se restringe os fatores teóricos, extraídos através de *eigenvalues* iguais ou superiores, a um com um modelo em que se introduziu a extração de um único fator (o teste do fator único de Harman). Assim, na AFE utilizou-se o método de extração *principal axis factoring* que permitiu extrair uma solução fatorial constituída por cinco fatores (LMX, MMX, CPI, ATM e POFIT) que explica 56,178% da variância utilizando uma extração através do quadrado dos *factor loadings*. Nesta solução factorial, o primeiro factor explica 31,248% da variância extraída.

De seguida, ao forçar a extração de uma solução a um fator, obtém-se 30,332% da variância, pelo que se realça, em primeiro lugar, o facto de esta variância comum ser inferior à variância explicada pelo primeiro fator na solução baseada no *eigenvalue*. Por outro lado, salienta-se que o resultado é inferior a 35%, limite máximo indicado por Podsakoff e colaboradores (2003).

No entanto, como o teste de Harman não é considerado muito fiável pelos mesmos autores, realizou-se também o Teste da Variância Comum. Neste caso foram comparados dois modelos. O primeiro consistia nas **5** variáveis latentes presente no modelo ($\chi^2=310,38$; $df=125$; $RMSEA=0,118$; $CFI=0,936$). No segundo modelo, juntou-se uma sexta variável latente onde todos os itens vão saturar e, por isso, irá capturar variância comum às cinco variáveis presentes no modelo e em estudo resultantes do método comum ($\chi^2=230,00$; $df=107$; $RMSEA=0,110$; $CFI=0,957$). Os dois modelos foram testados na sua igualdade através do teste do χ^2 , tendo-se verificado que apresentavam diferenças significativas ($\Delta\chi^2=80,38$; $\Delta df=18$; Valor crítico para $\Delta X^2=28,869$).

Assim a inclusão do fator comum não resultou num modelo estatisticamente diferente do modelo inicial, podendo por isso assumir-se que a variância extraída pelo fator comum não era suficientemente relevante para alterar o modelo em estudo. Refira-se ainda que o CFI também não apresenta uma diferença relevante ($\Delta CFI = 0,957 - 0,936 = 0,021$).

Por fim a variância média extraída (*variance extrated – VE*), segundo a fórmula estabelecida por Hair e colaboradores (2010) foi de 18%, ou seja, inferior ao critério de 35% estabelecido por Podsakoff e colaboradores (2003). Verifica-se assim que a variância resultante do método comum não será determinante nos resultados obtidos.

4.3. Estimação do modelo proposto e teste das hipóteses

4.3.1. Estatística descritiva

Após conclusão das análises fatoriais conforme consta do ponto 2.1, na Tabela 13 que se segue, apresenta-se a análise estatística descritiva para as variáveis latentes em estudo.

Tabela 13– Média, Desvio Padrão e Coeficiente de Correlação das variáveis em estudo.

Variável	Média^a	Desvio Padrão	LMX	MMX	ATM	CPI	POFIT
LMX	3.52	0.93	(0.923) ^b				
MMX	3.61	0.69	.547*	(0.873) ^b			
ATM	2.60	1.00	0.054	-0.37	(0.734) ^b		
CPI	4.03	0.57	.271*	.300*	-0.003	(0.556) ^b	
POFIT	3.39	0.81	.603*	0.582*	0.044	.263*	(0.825) ^b

Nota. N = 263. * p <.01

^a Escala de 1 a 5 (1-Discordo totalmente;2-Discordo;3-Nem concordo nem discordo;4-Concordo;5-Concordo totalmente). ^b A diagonal apresenta os valores do Alfa de Cronbach.

De acordo com o modelo de análise em estudo, em primeiro lugar foram analisadas a média, o desvio-padrão, a correlação e a consistência interna das variáveis. Numa primeira análise os resultados sugerem níveis médios e semelhantes para a qualidade das relações líder-membro, membro-membro e Ajustamento Pessoa-Organização. Contudo, verifica-se também que a motivação para o serviço público (PSM), operacionalizada pelas dimensões de atração pela realização de políticas públicas (ATM) e pelo compromisso com o interesse público (CPI) sugeridas por Moynihan e Pandey (2007), apresenta os valores mais dispares dos resultados. A ATM apresentou os valores, mas reduzidos e o CPI apresentou os valores mais elevados de todas as variáveis em estudo.

Acerca das correlações, verifica-se que a variável mais correlacionada com o Ajustamento Pessoa-Organização (variável critério) é a relação líder-membro LMX ($r = .603$; $p < .01$), o que está de acordo com quadro teórico atual (e.g., Boon & Biron, 2016). No que se refere à relação membro-membro MMX, também se verificou uma correlação estatisticamente significativa ($r = .58$; $p < .01$), conforme previsto pela revisão de literatura (e.g., Keup, Burning e Seers, 2004).

Já no que se refere à motivação para o serviço público (variável mediadora) verificou-se que a dimensão de atração pela realização de políticas públicas ATM, não está correlacionada com nenhuma das variáveis do estudo, enquanto que a dimensão de compromisso com o interesse público CPI, apresenta a correlação mais baixa ($r = .263$; $p < .01$) com as restantes variáveis em estudo.

4.3.2. Estimação do modelo

Começou-se por testar os efeitos de relação direta das variáveis LMX (5 itens) e MMX (4 itens), na variável POFIT (3 itens), como primeira etapa da análise de mediação (Hair et al., 2010).

Tal como consta da Tabela 14 abaixo, o primeiro modelo não ajustou, pelo que nos modelos seguintes foi testada a eliminação sucessiva dos itens MMX11, MMX4 e LMX18, até que os indicadores de qualidade de ajustamento fossem aceitáveis. Para os sucessivos modelos testados foram utilizados como critério de decisão, nomeadamente, o valor do Qui-Quadrado (χ^2), o valor de RMSEA e os índices de modificação (Hair et al., 2010).

Os modelos testados da Tabela 14 constam do Anexo 7.

Tabela 14 – Modelo de relações diretas das variáveis LMX e MMX na variável POFIT.

Medida	χ^2	df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	RMR	SRMR	AIC	$\frac{\chi^2}{df}$
Modelo 1	153,36	51	0.136	0.954	0.860	0.786	0.0646	0.0646	1011.573	3.007
Modelo 2	97.97	41	0.119	0.971	0.889	0.821	0.0560	0.0560	1000.128	2.389
Modelo 3	105.62	41	0.124	0.968	0.890	0.822	0.0453	0.0453	926.114	2.576
Modelo 4	44.63	24	0.100	0.987	0.933	0.875	0.0348	0.0348	886.24	1.859

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do Lisrel.

Por fim, optou-se pelo modelo 4 com base nos indicadores de bondade e ajustamento acima descritos. Conforme se pode verificar na Tabela 14 acima, este modelo apresentou uma qualidade de ajustamento melhor do que os modelos testados anteriormente (Hair et al., 2010).

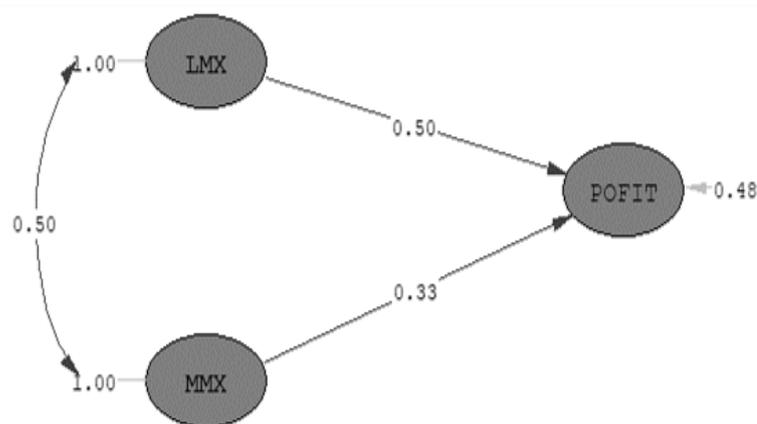


Figura 9 – Modelo resultante da influência direta da LMX e MMX na POFIT.

Com base neste modelo é possível concluir que a relação de efeito da LMX e da MMX no POFIT é estatisticamente significativa em ambos os casos. Ou seja, não são rejeitadas as hipóteses iniciais deste estudo (Tabela 14).

Tabela 14 – Teste das hipóteses referentes às relações diretas do modelo em estudo.

Hipóteses	Estimativa Estandarizada	t-value ($\geq 1,96$)	Conclusão
Hipótese 1: A qualidade da relação com o líder (LMX) influencia de forma positiva o ajustamento Pessoa-Organização (PO Fit).	0.50	5.98	Não rejeitada
Hipótese 2: A qualidade da relação com os colegas (MMX) influencia de forma positiva o ajustamento Pessoa-Organização (PO Fit).	0.33	3.66	Não rejeitada

4.3.3. Análise da mediação

O modelo em estudo de Ajustamento Pessoa-Organização (Figura 1) prevê, com base na revisão de literatura realizada, um efeito de mediador da motivação para o serviço público (PSM) na relação entre a LMX e a MMX e o Ajustamento Pessoa-Organização (POFIT). Deste modo, a tabela 15 apresenta os indicadores de bondade e ajustamento dos modelos testados (Anexo 8).

Tabela 15 – Teste das hipóteses referentes às relações de mediação

Medida	χ^2	df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	RMR	SRMR	AIC	$\frac{\chi^2}{df}$
Modelo 1	170.80	81	0.104	0.958	0.873	0.812	0.0761	0.0761	1940.28	2.11
Modelo 2	171.28	82	0.103	0.958	0.873	0.814	0.0761	0.0761	1940.28	2.09
Modelo 3	182.06	87	0.102	0.956	0.870	0.820	0.0982	0.0982	1940.28	2.09

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados do Lisrel.

Conforme se pode verificar pelo modelo 3 (Figura 10) conclui-se que as duas dimensões da PSM (atração pelo serviço público e compromisso com o serviço público) não contribuem para o modelo em estudo, ou seja, não se verifica o efeito mediador da PSM na relação entre as variáveis em estudo.

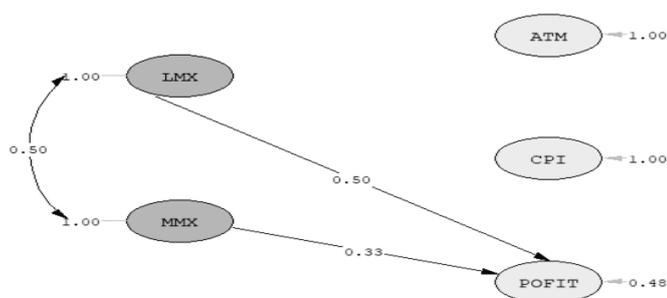


Figura 10– Modelo de teste das hipóteses de mediação das dimensões ATM e CPI.

Tabela 15 – Teste das hipóteses referentes às relações de mediação da PSM na relação entre a LMX e MMX e o POFIT.

Hipóteses	Estimativa Estandarizada	t-value ($\geq 1,96$)	Conclusão
Hipótese 3a: A qualidade da relação com o líder (LMX) influencia de forma positiva a motivação para o serviço público (ATM).	0.10	1.28	Rejeitada
Hipótese 3b: A qualidade da relação com o líder (LMX) influencia de forma positiva a motivação para o serviço público (CPI).	0.11	1.13	Rejeitada

Hipótese 4a: A qualidade da relação com os colegas (MMX) influencia de forma positiva a motivação para o serviço público (ATM).	-0.14	-1.54	Rejeitada
Hipótese 4b: A qualidade da relação com os colegas (MMX) influencia de forma positiva a motivação para o serviço público (CPI).	0.13	1.18	Rejeitada
Hipótese 5a: A motivação para o serviço público (ATM) influencia de forma positiva o ajustamento Pessoa-Organização (PO Fit).	0.00	0.01	Rejeitada
Hipótese 5b: A motivação para o serviço público (CPI) influencia de forma positiva o ajustamento Pessoa-Organização (PO Fit).	0.09	1.22	Rejeitada
Hipótese 6: A relação entre a qualidade da relação com o líder (LMX) e o ajuste pessoa-organização (PO Fit) é mediada pela motivação para o serviço público (PSM).	0.49	5.99	Rejeitada
Hipótese 7: A relação entre a qualidade da relação com os colegas (MMX) e o ajuste pessoa-organização (PO Fit) é mediada pela motivação para o serviço público (PSM).	0.31	3.51	Rejeitada

4.3.4. Análise da moderação

Ao preparar-se o modelo de moderação da dimensão ATM através de uma análise multigrupos verificou-se que o grupo 2 tinha uma dimensão insuficiente para o tipo de análise que se pretendia. Quanto ao efeito moderação da dimensão CPI verificou-se também existência de uma dimensão de cada grupo inferior ao que seria necessário para realizar a análise multigrupos. Face a estes resultados optou-se por não realizar o teste de moderação.

5. Conclusões

5.1. Discussão dos resultados

O presente estudo teve como objetivo geral investigar a influência que a qualidade da relação com a liderança e com os colegas de trabalho exercem na perceção de ajustamento pessoa-organização. Pretendia-se ainda testar se a influência destes dois tipos de relação na perceção de ajustamento pessoa-organização, é mediada pela motivação para o serviço público.

Hipótese 1: A qualidade da relação com o líder (LMX) influencia de forma positiva o ajustamento Pessoa-Organização (PO Fit).

Importa referir que os estudos sobre os antecedentes do PO Fit são escassos, e os existentes focam-se (quase) exclusivamente na fase inicial de ajustamento para novos trabalhadores (Schneider, 1987; Sekiguchi, 2004; Kristof-Brown et al., 2005; Kim et al., 2005). Neste sentido, uma parte dos resultados deste estudo dão resposta às conclusões de diversos

artigos mais recentes que reconhecem a falta de investigação nesta matéria e sugerem a investigação de variáveis antecedentes do contexto de trabalho (e.g., Liu, Perry, Tan & Zhou, 2017; van Vianen, 2018). Assim, este estudo começou por focar-se na relação com o líder, conforme mencionado por diversos autores (e.g., Cable & Kim, 2005; Jansen & Shipp, 2018).

Recordando a primeira hipótese que previa uma relação positiva entre a relação com o líder (LMX) e o ajustamento Pessoa-Organização (PO Fit), os resultados encontrados verificaram esta hipótese, de acordo com os resultados encontrados em estudos anteriores.

Por exemplo, no estudo de Kim et al. (2005) sobre os efeitos das práticas de socialização no ajustamento pessoa-organização, verificou-se que existe uma forte associação entre a relação com a chefia e o ajustamento pessoa-organização ($r = .603$; $p < .01$), o que significa que relações mais fortes com a chefia estão associadas a níveis mais elevados de ajustamento pessoa-organização. Os autores concluíram ainda que, as relações mais fortes com o supervisor substituem o efeito da socialização, que conforme referido acima, é um dos antecedentes mais referidos na literatura (e.g., Kristof, 1996; Cooper-Thomas et al., 2004).

Em linha com este artigo, no estudo de Boon e Biron (2016) também se concluiu que o ajustamento pessoa-organização estava positivamente correlacionado com as trocas líder-membro em dois momentos diferentes ($r = .39$; $p < .01$; $r = .035$; $p < .01$). É de referir ainda que, os autores deste artigo utilizaram os mesmos instrumentos para operacionalizar as variáveis LMX e POFIT utilizados no presente estudo.

Em suma, os resultados encontrados no presente estudo estão alinhados com os estudos empíricos mais recentes encontrados sobre a matéria (e.g., Boon & Biron, 2016) ao demonstrar que a perceção de ajustamento pessoa-organização é positivamente influenciada pela relação com o líder, e que este tipo de relação pode mesmo substituir processos de socialização (Kim et al., 2005) atuando como agente de socialização dos valores institucionais (Daniels et al., 2017).

Hipótese 2: A qualidade da relação com os colegas (MMX) influencia de forma positiva o ajustamento Pessoa-Organização (PO Fit).

A segunda hipótese deste estudo previa uma relação positiva entre as trocas Membro-Membro e a perceção de ajustamento pessoa-organização. Os resultados encontrados também verificaram esta segunda hipótese de acordo com o sugerido em estudos anteriores.

Primeiro, no que se refere ao instrumento utilizado, o presente estudo seguiu as recomendações de adaptação da escala LMX7 à relação entre membros (Keup et al., 2004) e verificou-se que, considerando as diferenças da população e amostra utilizadas nos dois estudos, os valores de consistência interna obtidos ($\alpha = .873$) corroboram as conclusões do referido estudo sobre o potencial de adaptação da escala LMX7 a outro tipo de relações.

Depois, no que se refere aos resultados, o presente estudo sugere, tal como estudos anteriores, que as trocas sociais entre membros influenciam a percepção dos indivíduos. Por exemplo, Keup e colaboradores (2004) demonstraram que as trocas membro-membro estavam positivamente relacionadas com a percepção de coesão de grupo, a percepção de eficácia de grupo e a percepção de desempenho de grupo.

Também Chiaburu e Harrison (2008) encontraram resultados semelhantes, ao evidenciar que as relações membro-membro estavam inversamente correlacionadas com a percepção de ambiguidade, de conflito e de sobrecarga de trabalho. Ou seja, quanto maior for o nível de trocas membro-membro, menor será a percepção de ambiguidade, de conflito e de sobrecarga no desempenho de funções individuais.

Por último, e para além dos estudos empíricos já referidos, existem autores que sugerem que a congruência de valores entre colegas é uma dimensão importante na percepção de ajustamento (Adkins et al., 1996) e outros que exploram a importância do contexto social (e das relações entre colegas) na percepção de desajustamento (e.g., Cooper-Thomas & Wright, 2013).

Resumindo, os resultados do presente estudo são consistentes com as conclusões de estudos anteriores no que se refere ao efeito positivo nas percepções, e expande o que já se conhece, ao demonstrar que o efeito das relações membro-membro nas percepções do trabalhador, pode ultrapassar o nível do grupo, generalizando a sua percepção de ajustamento a organização (PO Fit).

Hipótese 3: A qualidade da relação com o líder (LMX) influencia de forma positiva a motivação para o serviço público (PSM).

Hipótese 4: A qualidade da relação com os colegas (MMX) influencia de forma positiva a motivação para o serviço público (PSM).

Sobre a terceira e quarta hipóteses do estudo, foi proposto o papel mediador da motivação para o serviço público, pelo que, de acordo com os pressupostos de Hair et al. (2010), se previu que as duas variáveis preditoras teriam uma influência positiva na motivação para o serviço público. Contudo, os resultados deste estudo demonstraram, contrariamente ao previsto, que as variáveis preditoras, relação líder-membro e relação membro-membro, não influenciam a motivação para o serviço público.

De acordo com os estudos mais recentes que se focam nos antecedentes da motivação para o serviço público, este tipo de motivação pode ser influenciado pelas organizações ao nível micro através das relações entre colegas, supervisores ou líderes (Vandenabeele et al., 2018). Mais concretamente, sugerem que no setor público, os líderes devem comunicar e modelar os valores públicos que caracterizam este setor (Christensen, Perry & Paarlberg, 2017) e que também os colegas de trabalho, são meios de socialização dos valores vigentes nas organizações públicas (Vandenabeele, 2011; Vandenabeele et al., 2018).

No que se refere ao papel da liderança, não se poderá colocar em causa a fundamentação teórica da relação com a motivação para o serviço público, uma vez que esta vem sendo sugerida para investigações futuras, desde os primeiros artigos publicados por Perry (1990; 1997) e mais recentemente demonstrada através da teoria de liderança servente (Liu, Perry, Tan & Zhou, 2017), que se aproxima dos efeitos descritos pelas relações de qualidade LMX. Os autores deste estudo focaram-se, tal como no presente estudo, nos fatores de antecedência da PSM no contexto de trabalho e demonstraram que a liderança servente está relacionada com a motivação para o serviço público.

Sobre o efeito das relações entre colegas também existem estudos cujos resultados demonstram que os valores característicos do serviço público são veiculados pelas organizações por intermédio das relações entre colegas, influenciado deste modo a motivação para o serviço público (e.g., Vandenabeele, 2011).

No entanto, apesar de todos os estudos encontrados serem consensuais acerca da importância teórica destas duas variáveis preditoras da motivação para o serviço público, não são consistentes na escolha dos instrumentos de medida nem das dimensões que compõem este tipo de motivação (Ritz et al., 2016). De acordo com esta revisão de literatura sobre motivação para o serviço público, a maioria dos autores utiliza um instrumento de medida que inclui quatro dimensões propostas por Perry (1996), mas existem outros autores que operacionalizam o

conceito com apenas uma dimensão e outro ainda que recorrem ao total de seis dimensões e 40 itens propostos. Por exemplo, nos estudos de Vandenabeele (2011; 2014) sobre a relação entre supervisores e colegas e a motivação para o serviço público, o instrumento de medida utilizado é composto por dezoito itens pertencentes a cinco dimensões da motivação para o serviço público, que posteriormente foram agregadas num único fator para tratamento de dados.

Por último, na interpretação dos resultados do estudo aqui apresentado, não se poderá excluir a probabilidade de que poderão existir respostas de trabalhadores fundamentalmente motivados dos fatores extrínsecos como sejam, por exemplo, a estabilidade do vínculo laboral (Asseburg & Homberg, 2018), ou que tenham visto os seus níveis de motivação para o serviço público diminuir em reação a determinadas situações de contexto (Vandenabeele et al., 2018), ou ainda que tenha havido uma mudança de valores ao longo do percurso profissional (Choi & Chung, 2017). Todos estes estudos recentes poderão ajudar a explicar os resultados aqui obtidos.

Hipótese 5: A motivação para o serviço público (PSM) influencia de forma positiva o ajustamento Pessoa-Organização (PO Fit).

A quinta hipótese previa que a motivação para o serviço público teria uma influência positiva no ajustamento pessoa-organização, contudo, e contrariamente ao previsto, este efeito não se verificou. Segundo os artigos encontrados, a relação entre estas duas variáveis tem sido demonstrada em alguns casos, contudo há que considerar as opções metodológicas na interpretação dos resultados.

Bright (2007) no seu estudo aplicado a uma amostra de trabalhadores em funções públicas pertencentes a três estados norte-americanos, concluiu que a perceção de ajustamento pessoa-organização medeia totalmente a relação entre a motivação para o serviço público e o desempenho individual dos trabalhadores. Contudo, a motivação para o serviço público foi medida através dos vinte e quatro itens agrupados em quatro dimensões da escala proposta por Perry (1996), enquanto que no estudo aqui apresentado foram utilizadas duas dimensões atração pela realização de políticas públicas (3 itens) e o compromisso com o interesse público (4 itens) conforme sugerido pelo estudo de Moynihan e Pandey (2007).

Também Clerkin e Cogburn (2012) demonstraram no seu estudo aplicado a uma amostra de estudantes universitários de um estado norte-americano que, o aumento dos valores de motivação para o serviço público (apenas na dimensão de autossacrifício) tinha uma

influência positiva na atração pelo trabalho no setor público e em organizações sem fins lucrativos. Neste estudo utilizou um questionário composto pelos 24 itens e quatro dimensões propostas por Perry (1996).

Já no estudo de van Loon, Vandenabeele e Leisink (2017) sobre o papel mediador do ajustamento pessoa-organização (PO Fit) e do ajustamento à função (Person-Job Fit) na relação entre a motivação para o serviço público e o desempenho individual, os resultados demonstraram que os trabalhadores com maior motivação para o serviço público percecionavam uma congruência superior com os valores organizacionais (PO Fit), explicando 7% da variância desta variável. Contudo, estes autores optaram pelas dimensões propostas por Perry (1996) que consideraram mais ajustadas aos objetivos do estudo. Neste caso a opção dos investigadores foi a utilização de uma escala revista para comparações internacionais composta por quatro dimensões e dezasseis itens (Kim, Vandenabeele, Wright, Andersen, Cerase, Christensen, ... De Vivo, 2013, cit por van Loon, Vandenabeele & Leisink, 2017).

Por último, de acordo com as conclusões do estudo de Prysmakova e Vandenabeele (2019), a relação entre a motivação para o serviço público e a satisfação com o trabalho é mediada pelo ajustamento pessoa-organização e pelo ajustamento à função. Ou seja, conclui-se que níveis elevados de perceção de ajustamento com a organização estão relacionados com níveis elevados de satisfação com o trabalho porque há uma perceção de congruência de valores com os restantes trabalhadores (Prysmakova & Vandenabeele, 2019). No entanto, há que destacar duas particularidades deste estudo: i) no que diz respeito à operacionalização, a motivação para o serviço público foi feita com base em duas escalas diferentes. A uma parte da amostra foi aplicada uma escala global e unidimensional de quatro itens baseada em Vandenabeele & De Vries 2015(cit por Prysmakova & Vandenabeele (2019). Na outra parte, foi utilizada a escala multidimensional composta por quatro dimensões e dezasseis itens baseada em Kim et al. (2013). ii) o estudo incidiu especificamente no setor das forças de segurança pública, e por isso, as relações demonstradas nos resultados devem ter em consideração as especificidades deste setor, conforme referem os autores.

Conforme se pretende demonstrar com os exemplos acima citados, os estudos sobre motivação para o serviço público seguem, maioritariamente, uma abordagem unidimensional, que agrega um número variável de itens das dimensões propostas por Perry (1996) em função dos objetivos de cada estudo (Jin et al., 2018; Choi & Chung, 2017). Refira-se, inclusivamente que, existem autores que questionam ou excluem as duas dimensões escolhidas para o presente

estudo (Perry & Hondeghem, 2008; Karl & Peat, 2004). Assim como existem outros autores que consideram a seleção de dimensões necessária, em função do setor da administração a que pertence a amostra (saúde, educação, defesa ou outros), defendendo que existem dimensões da motivação para o serviço público que influenciam a escolha de determinados setores de públicos para trabalhar (Clerkin & Cogburn, 2012; Moynihan & Pandey, 2007).

Portanto, considerando que não existe um consenso sobre a forma de operacionalizar a motivação para o serviço público para além da aparente necessidade de adequação da escala às características da amostra, no trabalho aqui apresentado optou-se por utilizar as mesmas dimensões do estudo de Moynihan e Pandey (2007), pela semelhança das variáveis em estudo, e pelas características da amostra, o que poderá ajudar a explicar os resultados obtidos.

Hipótese 6: A relação entre a qualidade da relação com o líder (LMX) e o ajuste pessoa-organização (PO Fit) é mediada pela motivação para o serviço público (PSM).

Hipótese 7: A relação entre a qualidade da relação com os colegas (MMX) e o ajuste pessoa-organização (PO Fit) é mediada pela motivação para o serviço público (PSM).

Finalmente, no que se refere à sexta e sétima hipóteses deste estudo, foi previsto que a relação com o líder e relação com os colegas, e o ajuste pessoa-organização é mediada pela motivação para o serviço público. Aqui iremos discutir os resultados sob três perspetivas: a estatística, a metodológica e a conceptual.

Na perspetiva estatística, e de acordo com Hair e colaboradores (2010), para a confirmação do efeito mediador da variável, primeiro é necessário verificar se as relações diretas entre as variáveis em estudo são significativas, o que se veio a confirmar com o teste das hipóteses um e dois, acima. Depois é necessário testar se existem relações indiretas estatisticamente significativas, entre a variável mediadora e as variáveis independentes e dependente, o que não se confirmou nas hipóteses seguintes. Assim, nesta perspetiva, concluiu-se que a motivação para o serviço público, nas dimensões de atração pelas políticas públicas e de compromisso para o serviço público, não exercem um efeito mediador entre a relação líder-membro e relação membro-membro, e a perceção de ajustamento pessoa-organização.

Quanto à perspetiva metodológica, é necessário sublinhar que as duas dimensões utilizadas para medir a motivação para o serviço público apresentam alguns resultados inconsistentes na literatura. Aliás, Perry e Vandenberg (2015) reconhecem que um dos

desafios da investigação nesta matéria continua a ser o “difícil caminho em direção a uma escala universal”. Por isso, neste estudo foram consideradas as conclusões de Coursey e Pandey (2007) que passamos a enumerar: i) o instrumento de 24 itens proposto Perry (1997) é de difícil aplicação prática; ii) não existe um consenso na literatura sobre que instrumento a usar; iii) por isso, cada estudo deverá adaptar as dimensões aos conceitos em estudo. Neste sentido, no presente estudo optou-se por utilizar as dimensões do estudo de Moynihan e Pandey (2007) porque, tal como no estudo aqui apresentado, foca-se nos fatores organizacionais de antecedência na motivação para o serviço público, apesar de existirem outros artigos que levantam dúvidas acerca das dimensões utilizadas. Por exemplo, no caso da dimensão atração pela realização de políticas públicas (ATM), existem diversos estudos que sugerem a sua revisão (e.g., Ritz, 2011) e outros que consideram que esta é uma dimensão a considerar apenas para instituições políticas (e.g., Perry e Vandenabeele, 2015). Já no caso do compromisso com o interesse público (CPI), alguns autores sugerem que a falta de contacto direto com o cidadão pode explicar a desmotivação de indivíduos comprometidos com o interesse público (e.g., Horton & Hondegheem, 2006). Não será por acaso que, a maioria dos estudos que utilizam esta dimensão foram aplicados a estudantes, professores e trabalhadores da administração local, ou seja, funções em que o contributo para o interesse público é mais perceptível para o trabalhador (Amendola, 2019).

Por último, sob o ponto de vista conceptual, ao optarmos por uma avaliação subjetiva da compatibilidade entre normas e valores organizacionais e os valores individuais (Chatman, 1989), também designado por *subjective fit* Kristof (1996), estamos a medir fatores da envolvente interna da organização. Isto é, estamos a incidir na dimensão psicossocial que concebe valores como resultado de uma construção social, efetivamente utilizados na prática (Neves, 2001).

Mas recordando o sugerido pelos artigos mais recentes nesta matéria, é necessário acrescentar a influência dos valores da sociedade e das instituições públicas (Perry & Vandenabeele, 2015; Amendola, 2019). O que significa que é necessário considerar o paradigma Europeu Continental, de perspetiva jurídica, que caracteriza a administração pública portuguesa neste estudo (Bilhim et al., 2015), ou seja, é necessário interpretar os valores sob duas perspetivas: a jurídica (e.g., códigos de ética) e a psicossocial (valores percebidos).

Assumindo a perspetiva jurídica da tradição administrativa portuguesa (Bilhim et al., 2015), é suficiente que estes valores sejam publicados numa norma jurídica, para que se possa

afirmar que foi introduzida uma política de valores nas organizações públicas (Correia, Ferreira & Bilhim, 2019). E, neste sentido, sempre se poderá defender que os valores subjacentes às dimensões da motivação para o serviço público, estão presentes na conduta dos trabalhadores em funções públicas, uma vez que constam dos deveres a que todos estão sujeitos pela Lei do Trabalho em Funções Públicas.

No entanto, ao medir os valores percebidos pelos trabalhadores, os resultados sugerem que os valores declarados nos diplomas jurídicos da administração pública portuguesa, apesar de alinhados com o proposto por Perry e Wise (1990), não são medida suficiente para influenciar os valores dos trabalhadores nas relações que estabelecem entre si, na relação com a chefia, e na percepção de congruência com os valores da organização.

A este propósito, considere-se um estudo recente no setor público da saúde em Portugal, onde se conclui que os dirigentes superiores assumem a importância particular que os valores têm para os profissionais deste setor, porém, reconhecem que na prática, os códigos de ética destas instituições, não são implementados (Correia, Ferreira & Bilhim, 2019).

Pelo que, no seguimento das conclusões de Perry e Vandenabeele (2015) sobre a importância dos valores e das instituições políticas, e mais especificamente no sugerido por Correia, Ferreira e Bilhim (2019), sobre a necessidade estudos sobre a percepção dos trabalhadores em matéria de ética, conclui-se que, num país de tradição administrativa jurídica, os valores declarados numa perspetiva jurídica, quando considerados sob o ponto de vista dos trabalhadores, não têm influência nas relações do contexto de trabalho nem no ajustamento com a organização.

5.2. Limitações do estudo

Sobre as limitações do estudo, começamos por referir as limitações relacionadas com a amostra. Neste estudo, foi utilizada uma amostra por conveniência, o que poderá comprometer a validade externa e a capacidade generalizar estes resultados a outros contextos. Acrescenta-se que, esta amostra não incidu sobre nenhum setor da administração pública em particular, ao contrário do que sugerem alguns estudos (e.g., Clerkin & Cogburn, 2012; Moynihan & Pandey, 2007), facto que, poderá ter condicionado os resultados referentes ao efeito mediador da motivação para o serviço público. Por último, é de referir que a dimensão da amostra (N=263) revelou não ser suficiente para testar o efeito moderador da motivação para o serviço

público. Considera-se que, apesar de não fazer parte do modelo inicial proposto, esta análise complementar seria importante para a discussão de resultados.

A propósito dos resultados da mediação, é de referir que o papel da motivação para o serviço público, poderia ter sido considerado de modo diferente. Por exemplo, Quratulain e Khan (2015) concluem que este tipo de motivação é consequência (e não causa) da perceção de ajustamento. Embora o estudo se refira ao ajustamento à função (PJ Fit), as suas conclusões levantam uma questão relevante sobre o sentido da relação entre a teoria de ajustamento e a motivação para o serviço público, que passamos a referir. No referido estudo, estamos perante um caso de ajustamento complementar pessoais (Kristof, 1996), em que, quanto maior for a perceção de ajustamento entre as competências individuais e os requisitos da função, maior será a motivação do trabalhador para o serviço público, não o inverso (Quratulain & Khan, 2015). Mas no caso da perceção de ajustamento pessoa-organização, estamos perante um ajustamento complementar entre valores organizacionais e pessoais (Kristof, 1996). Aqui, a relação pode ser estudada nos dois sentidos, isto é, uma maior motivação para o serviço público poderá influenciar a perceção de ajustamento com a organização pública, ou, pela perceção de maior ajustamento, o trabalhador terá maior motivação para o serviço público. Esta possibilidade não foi considerada no presente estudo, o que poderá considerar-se uma limitação.

Passando aos instrumentos de medida, é de referir que, apenas no caso da motivação para o serviço público, se utilizou uma escala que operacionaliza um conceito com dimensões específicas para o setor público (Perry & Vandenabeele, 2015), o que poderá ter influenciado os resultados. Por outro lado, neste caso foi necessário decidir qual o instrumento de medida mais adequado para esta escala de motivação, uma vez que na literatura existente se encontram diversas formas de operacionalizar o conceito (e.g, Jin et al., 2018). A opção por duas dimensões da PSM poderá considerar-se uma limitação, porque: i) as dimensões escolhidas poderão não ser as mais ajustadas para uma amostra de trabalhadores pertencentes a vários setores diferentes da administração; ii) com duas dimensões apenas, podemos não estar a operacionalizar o conceito, nos termos em que foi definido inicialmente (Perry & Vandenabeele, 2015).

No campo das variáveis independentes, optou-se pela teoria LMX porque existem estudos que demonstram empiricamente a sua relação positiva com variáveis conceptualmente próximas da motivação para o serviço público e dos valores característicos deste setor, como é o caso do conceito de *meaningfulness*, a importância do significado do trabalho (Tummers &

Knies, 2013). No entanto, consta também da teoria LMX que o desenvolvimento deste tipo de relações está limitado a alguns membros devido à dimensão das equipas, e conseqüentemente, ao tempo disponível dos líderes para desenvolver este tipo de relações. Desta forma, a escolha teoria LMX em detrimento da liderança transformacional (Bass, 1999) frequentemente utilizada no setor público, poderá ter sido uma limitação porque, apenas aqueles cuja relação com a liderança o permite, terão oportunidade de conhecer melhor os valores vigentes na organização.

5.3. Estudos futuros

Após escolha do tema de investigação e leitura dos artigos mais relevantes na literatura, optou-se por aceitar o desafio de investigar um conjunto de variáveis de antecedência pouco estudadas no âmbito do PO Fit. Deste modo, privilegiou-se uma investigação de alargamento do que se conhece acerca do PO Fit, em detrimento de um estudo, cujas variáveis já foram amplamente testadas. Por este motivo, mais do que verificar se as deduções feitas a partir da teoria são verdadeiras ou falsas, neste estudo pretendeu-se aumentar a gama de factos conhecidos para assim melhorar a teoria (Hill & Hill, 2008).

Considera-se, por isso, que os resultados e conclusões aqui apresentados, são apenas uma primeira consequência desta opção inicial. A curto prazo, a rejeição de hipóteses neste estudo, pode ser interpretada como uma limitação, mas a longo prazo, pode ser um contributo para estudos futuros. Assim, sugerem-se as seguintes linhas alternativas de investigação:

Sugere-se que o presente estudo seja replicado com uma amostra de trabalhadores pertencentes a apenas um setor específico, cujas funções impliquem um contacto mais próximo com o cidadão, como a saúde, a educação ou a segurança pública (e.g., Moynihan & Pandey, 2007; Clerkin & Cogburn, 2012).

Para expansão do modelo teórico aqui apresentado, poderá ser considerado em estudos futuros o papel mediador da identificação organizacional na relação entre a motivação para o serviço público e a percepção de ajustamento (e.g., Liu & Perry, 2016; Paarlberg & Perry, 2017) para compreender em que medida o ajustamento pessoa-organização é resultante de um processo psicológico de apropriação pelo trabalhador de determinadas características da organização (Pratt, 1998). Por outro lado, o estudo deste processo intermédio também poderá ajudar a compreender em que medida, níveis de motivação elevados e simultaneamente baixos níveis de ajustamento com a organização, estarão relacionados com a falta de impacto social

das suas funções e não com a incongruência com os valores da organização pública (Schott & Ritz, 2017).

Quanto à motivação para o serviço público, sugere-se que seja adotada uma visão multinível dos valores públicos, alinhada com o que se conhece da investigação sobre cultura organizacional, ou seja, que se considere a possibilidade de existirem várias culturas e subculturas dentro da mesma organização, e consequentemente, prioridades diferentes nos valores e dimensões da motivação para o serviço público (Neves, 2001; Peters, 2014). Mais concretamente, sugere-se que sejam tidas em conta as diferenças de operacionalização em função do nível de análise: i) nos casos em que a amostra seja composta por trabalhadores de vários setores, seja utilizada a escala completa de Perry (1996) com seis dimensões e quarenta itens; ii) caso a amostra seja do mesmo setor de atividade, sugere-se que sejam analisadas as diferenças de motivação entre trabalhadores de organizações públicas diferentes; iii) Por último, dentro da mesma organização pública, sugere-se que o estudo sobre a motivação para o serviço público seja sensível às diferenças entre trabalhadores com funções que impliquem o contacto direto com o cidadão e os restantes trabalhadores (e.g., Bryson et al, 2014; Paarlberg & Perry, 2017).

Em alternativa da teoria LMX, propõe-se que seja utilizada a teoria de liderança transformacional como variável preditora da motivação para o serviço público e da perceção de ajustamento com a organização pública, conforme sugerem diversos autores (Bellé, 2013; Vandenabeele, 2014; Krogsgaard, Thomsen & Andersen, 2014; Ritz et al., 2016)

Será também interessante estudar em simultâneo as perceções de ajustamento e desajustamento. Isto porque existem autores que demonstraram que a falta de ajustamento não tem, como previsto por Schneider (1987), uma influência direta na intenção de saída (Ostroff et al., 2005). No contexto real de trabalho, poderão permanecer trabalhadores desajustados por diversos motivos, como por exemplo a falta de alternativas no mercado de trabalho (Wheeler et al., 2007). Por isso sugere-se para estudos futuros, que seja testada a relação de influência das relações entre colega de trabalho nas perceções de desajustamento, conforme proposto por Cooper-Thomas e Wright (2013).

Por último, também será importante investigar a dinâmica do ajustamento ao ambiente de trabalho numa perspetiva multidimensional (Jansen & Kristof-Brown, 2006). Por exemplo, seria importante comparar a influência das variáveis preditoras utilizadas neste estudo em dois

domínios de ajustamento do contexto de trabalho (Oh et al., 2014): o relacional (ajustamento entre colegas e com o supervisor); o racional (à função e à organização).

5.4. Implicações para o quadro teórico

No que concerne a implicações para o quadro teórico, o estudo aqui apresentado corrobora as conclusões de diversos autores sobre a natureza evolutiva da perceção de ajustamento (e.g., Jansen & Shipp, 2018) contribuindo desta forma para aumentar o conhecimento deste fenómeno em fases posteriores do percurso profissional, visto que a generalidade dos estudos existentes se foca no ajustamento inicial (Roberts, 2006).

Ao demonstrar a perceção de ajustamento com a organização é influenciada pela relação com o líder e também pelas relações entre membros, poderá deduzir-se que ao longo do seu percurso profissional o trabalhador poderá ter níveis diferentes de ajustamento com a organização, uma vez que as pessoas que compõem as organizações mudam, tal como podem mudar os interesses e motivações individuais (Jansen & Shipp, 2018). Neste sentido, conclui-se que os resultados do presente estudo se enquadram mais facilmente no modelo ASTMA de Roberts (2006) ao considerar que o carácter dinâmico do fenómeno de ajustamento do que no modelo ASA de Schneider (1987) que pressupõe um conceito de ajustamento definido na fase inicial de entrada na organização. Desta forma, este estudo contribui para o quadro teórico já existente, sugerindo que o primeiro será mais adequado para estudos cuja amostra seja composta por trabalhadores com antiguidade na organização, enquanto que o segundo, apesar de ser o artigo de referência na literatura sobre ajustamento pessoa-organização, foi e continua a ser, mais adequado no contexto de atração e seleção.

Quanto ao tipo de relação líder-membro, os resultados deste estudo complementam o que já se conhece da literatura, ao demonstrar a influência positiva que a liderança exerce na perceção de ajustamento. Isto é, demonstrou-se que o trabalhador tem na relação com a liderança uma referência para aferir em que medida os seus valores atitudes e normas se ajustam aos existentes na organização (e.g., Paarlberg & Perry, 2017). Neste caso, a principal implicação para o quadro teórico está na utilização da teoria LMX aplicada a uma amostra do setor público, uma vez que existem bastantes estudos que optam pela teoria da liderança transformacional (Bass, 1999).

Relativamente à relação membro-membro, o estudo presente contribui para o que se conhece nesta matéria ao demonstrar que o efeito desta variável ultrapassa as perceções

formadas ao nível do papel funcional e do grupo de trabalho referidas em artigos anteriores (Keup et al., 2004; Chiaburu & Harrison, 2008). De acordo com os resultados do estudo aqui apresentado, as relações membro-membro influenciam a perceção de ajustamento com (toda) a organização.

No que se refere aos resultados aqui encontrados para a motivação para o serviço público, ao demonstrar que as dimensões de atração pela realização de políticas públicas e de compromisso com o interesse público não influem nas relações de trabalho e na perceção de ajustamento com a organização, poder-se-á dizer que este estudo contribui em dois desafios atuais da investigação nesta matéria: i) a necessidade de revisão das suas dimensões de modo a integrar os valores culturais do país e das instituições públicas (Perry & Vandenabeele, 2015); ii) a importância do tipo de setor de atividade e das funções desempenhadas pelos trabalhadores, na escolha das dimensões de motivação para o serviço público (Amendola, 2019; Prysmakova & Vandenabeele 2019).

Por último, e ainda no que se refere ao ponto anterior, considera-se que este estudo contribui para o quadro teórico ao integrar uma análise da cultura administrativa da administração pública portuguesa (Bilhim et al., 2015) num estudo sobre ajustamento aos valores organizacionais, conforme se descreve no ponto seguinte.

5.5. Implicações para a gestão

Para compreender as potenciais implicações do ajustamento pessoa-organização no contexto da gestão pública, é necessária uma visão integrada da importância do ajustamento de valores entre organizações na administração pública, governos e políticas públicas.

Em primeiro lugar, é necessário relembrar que a escolha das políticas públicas do governo tem sempre por base a opção entre um conjunto de valores, por vezes conflitantes (Birkland, 2015). Depois, importa sublinhar que uma das características que distingue a gestão pública, são o tipo de valores socializados entre os respetivos dirigentes e equipas de gestão (Wal et al., 2008 cit por Bilhim e Correia, 2016). Posto isto, há que considerar que, na prática, a introdução destes valores na administração pública portuguesa, tem-se limitado à publicação de legislação sem um acompanhamento do nível de aderência prática (Correia, Ferreira & Bilhim, 2019).

Face ao exposto, os resultados deste estudo demonstraram que os trabalhadores aferem os valores de toda a sua organização pública através das relações mais próximas entre colegas e cargos de liderança. Por isso, e em linha com o sugerido por Paarlberg e Perry (2017), uma das implicações, para que na prática se promovam os valores declarados nos referidos diplomas, será o de prever legalmente como método de seleção no âmbito dos procedimentos concursais de recrutamento, a aferição de ajustamento entre candidato-organização, isto é, em que medida o candidato identifica, e se identifica com os valores públicos, em que assenta a missão da organização pública a que se candidata.

Também com base nestes resultados, se demonstrou que a perceção de ajustamento pessoa-organização é sensível a fatores do contexto social, enquadrando-se, por isso, no conjunto de estudos que demonstram a influência que a organização pode exercer na perceção de ajustamento (Roberts, 2006; Moynihan e Pandey, 2007; Quratulain & Khan, 2015). Ora, podendo a organização intervir no PO Fit, existe um fundamento teórico para a inclusão de ações de formação de alinhamento com os valores específicos do setor de atividade, nos planos de formação de cada organização pública. Aliás, promove-se a continuação de algo já existente no percurso formativo “*valores do serviço público*” que integra a formação inicial de todos trabalhadores (aprovada pela portaria n.º 231/2019 de 23 de julho), mas que está a ser implementada, apenas, numa perspetiva de ajustamento inicial de novos trabalhadores.

No que concerne ao papel da liderança, em sintonia com o crescimento atual da investigação no domínio da ética e dos valores na administração pública, particularmente no desenvolvimento de métodos de avaliação (Correia, Ferreira & Bilhim, 2019), sugere-se a inclusão de instrumentos de avaliação do ajustamento pessoa-organização nos procedimentos de seleção para cargos dirigentes baseados nos códigos de conduta setoriais requeridos pela resolução do conselho de ministros n.º 53/2016. Assim promove-se, na prática, o alinhamento dos futuros dirigentes com os valores e a cultura da organização que representam.

De modo resumido, propõe-se um alinhamento completo entre os valores subjacentes às políticas públicas, os valores do serviço público veiculados pelos seus dirigentes e os valores dos trabalhadores que contribuem para a sua implementação. Por outro lado, dá-se um sentido e um significado mais abrangente ao serviço público, conforme sugerido por Tummers e Knies (2013) e por esta via, promove-se a motivação para o serviço público (Chen, Hsieh, & Chen, 2019).

5.6. Reflexão final

Acredita-se que o setor público continuará a ser o espaço privilegiado para futuros trabalhos de investigação sobre o ajustamento pessoa-organização, porque é através das instituições deste setor que se implementam políticas públicas que refletem os valores vigentes na sociedade.

No contexto atual, e perante os resultados deste estudo, não se pretende sugerir que na administração pública portuguesa, a motivação para o serviço público não influi nas relações que os trabalhadores estabelecem entre si, e na relação de cada um com a organização pública (PO Fit). Pelo contrário, acredita-se que, dado o contexto atual de saúde pública que atravessamos, a mensagem “Seja um Agente de Saúde Pública” (Direção-Geral de Saúde, 2020), reflete precisamente que a motivação para o serviço público e o ajustamento aos valores do serviço público, estão presentes, não só nos profissionais deste setor, mas em toda a população. Acredita-se também que, as comunicações diárias na comunicação social por esta Direção-Geral, revelam que a atração pelas políticas públicas (nesta área) e o compromisso com o interesse público (dos profissionais e população em geral), porventura, nunca foram tão evidentes.

Tal como sugerem Bryson e colaboradores (2014), estamos perante a emergência de uma nova abordagem de gestão pública em que a salvaguarda dos valores públicos não é exclusiva do setor público. Todos são chamados a participar. Haja por isso, forma de gerir valores públicos, com maior sensibilidade para a cultura do país e para a realidade de cada setor público, e certamente, os resultados estarão de acordo com os valores que hoje vivemos.

6. Referências bibliográficas

- Adkins, C. L., Ravlin, E. C. & Meglino, B. M. (1996). Value congruence between co-workers and its relationship to work outcomes. *Group & organization management*, 21(4), 439-460.
- Amendola, F. (2019). The Public Service Motivation: Lessons from the Literature. CELPE Discussion Papers 158, *CELPE - Centre of Labour Economics and Economic Policy*, University of Salerno, Italy.
- Arthur, W., Bell, S., Doverspike, D., & Villado, A. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 786-801.
- Asseburg, J. & Homberg, F. (2018). Public Service Motivation or Sector Rewards? Two Studies on the Determinants of Sector Attraction. *Review of public personnel administration*, 40, 1- 30.
- Audenaert, M., Decramer, A., George, B., Verschuere, B., & Van Waeyenberg, T. (2016). When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. *International Journal of Human Resource Management*.
- Bass, B. (1999). Two Decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8 (1), 9-32.
- Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M. & Tucker, J.S. (2007). Newcomer Adjustment during Organizational Socialization: A Meta-analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bellé, N. (2013). Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory* Advance Access published June 13, 2013.
- Bilhim, J. & Neves, B. (2005). New ethical challenges in a changing public administration. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J., Ricardo, R., & Pereira, L. M. (2015). Paradigmas administrativos, ética e intervenção do Estado na economia: o caso de Portugal. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 14, 91-125.

- Bilhim, J. A. F. & Correia, P. M. A. R. (2016). Diferenças nas perceções dos valores organizacionais dos candidatos a cargos de direção superior na administração central do Estado. *Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 31, 81-05.
- Birkland, T. A. (2015). *An introduction to the policy process: theories, concepts, and models of public policy making*. Routledge: USA.
- Boon, C. & Biron, M. (2016). Temporal Issues in Person-Organization Fit, Person-Job Fit and Turnover: The Role of Leader-Member Exchange. *Human Relations – The Tavistock Institute*, 69(12), 2177-2200.
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and job performance of public employees?. *Review of public personnel administration*, 27 (4), 361-379.
- Bright, L. (2016). Public service motivation and socialization in graduate education. *Teaching Public Administration*, 34(3), 284–306.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Bloomberg, L. (2014). Public value governance :moving beyond traditional public administration and the new public management, *public administration review*, 74(4),445-456.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 875-884.
- Cable, D. M. & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67, 294-311.
- Chatman, J.A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14 (3), 333-349.
- Chen, C., Hsieh, C. & Chen, D. (2019). Can Training Enhance Public Employees' Public Service Motivation? A Pretest–Posttest Design. *Review of Public Personnel Administration*, 00(0), 1-22.
- Chiaburu, D. S. & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, ocbs, and performance, *Journal of applied psychology*, 93(5), 1082–1103.
- Choi, Y., & Chung, I. H. (2017). Attraction-selection and socialization of work values: Evidence from longitudinal survey. *Public Personnel Management*, 46, 66-88.
- Christensen, Robert K., Laurie Paarlberg, and James L. Perry. 2017. Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542.

- Cooper-Thomas, H. D., Van Vianen, A., & Anderson, N. (2004): Changes in person – organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P – O fit, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 52-78.
- Cooper-Thomas, H. D., & Wright, S. (2013). Person-environment misfit: The neglected role of social context. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 21-37.
- Coursey, D. & Pandey, S. K. (2007). Public Service Motivation Measurement: Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale. *Administration & Society*, 39(5), 547-568.
- Correia, P. M. A. R.; Ferreira, I. C. M. D.; Bilhim, J. A. F (2019). O Papel dos Códigos de Ética na Administração do Setor da Saúde em Portugal: A Visão dos Dirigentes. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 89, 79-95.
- Clerkin, R. M. & Cogburn, J. D. (2012). The Dimensions of Public Service Motivation and Sector Work Preferences. *Review of Public Personnel Administration*, 32(3), 209–235.
- Daniels, S. R., Wang, G., Lawong, D., Ferris, G. R., Daniels, S. R., Wang, G., Lawong, D., & Ferris, G. R. (2017). Collective assessment of the human resources management field: Meta-analytic needs and theory development prospects. *Human Resource Management Review*, 27 8-25.
- Day, D. V., & Miscenko, D. (2015). Leader–member exchange (LMX): Construct evolution, contributions, and future prospects for advancing leadership theory. In T. N. Bauer & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford handbook of leader–member exchange*. England: Oxford University Press.
- Dinh, J., Lord, R., Gardner, W., Meuser, J., Liden, R.C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives, *Leadership quarterly*, 25 (1), 36-62.
- Direção-Geral de Saúde [DGSaude]. (2020, março 14). Isolamento é isolamento. Fique em casa e restrinja os contactos ao máximo. Aproveite o tempo para cuidar de si e da sua família. #UmconselhodaDGS #DGS #Fiqueemcasa #Sejaumagentedesaudepública [Tweet] Consultado através de <https://twitter.com/DGSaude/status/1238845656707543040>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A metaanalysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38, 1715-1759.
- Edwards, J. R. & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677.
- Edwards, J. A. & Billsberry, J. (2010). Testing a multidimensional theory of person environment fit. *Journal of managerial issues*, 22, 476-493.

- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication.
- Farooqui S. & Nagendra A.(2014).The Impact of person organization fit on job satisfaction and performance of the employees, *Procedia economics and Finance*,11,122-129.
- Fernández-Gutiérrez, M. & Van de Walle, S. (2019). Equity or Efficiency: Explaining Public Officials' Values. *Public Administration Review*, 79(1), 25-34.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (2007). Meta-analytic review of leader-member exchange theory:Correlates and construc issues. *Journal of applied psychology*, 82, 827-844.
- Gerson, D. (2018).Preparing today for the future of public employment, 2.^a sessão - Percursos profissionais na administração pública: carreiras e competências, consultado a 22 de outubro de 2018 através de https://www.ina.pt/index.php/component/docman/doc_download/1827-apresentacao-ciclo-de-encontros-2018-daniel-gerson?itemid=
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995).Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level mullet-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Graen, G. B. (2006).To share or not to share leadership. *Sharing Network Leadership*, 25–36.
- Gurría, A. (2015). Public administration reform in a period of austerity. In C. Madureira (Ed.), *Revista de administração e emprego publico* (pp. 9-29). Lisboa, Portugal: DGAEP.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis: a global perspective*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Han, Y. (2018). Is Public Service Motivation Changeable? Integrative Modeling with Goal-Setting Theory, *International Journal of Public Administration*, 41(3), 216-225.
- Harari, M.B.,Herst, D.,Parola,H.R., & Carmona, B. P. (2016). Organizational Correlates of Public Service Motivation: A Meta-analysis of Two Decades of Empirical Research.*Journal of Public Administration Research And Theory*, 1–17.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2008).*Investigação por questionário*.Lisboa: Edições Sílabo.

- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., and Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44 (2), 501–529.
- Jansen, K. J. & Shipp, A. J. (2018). Fitting as a temporal sensemaking process: shifting trajectories and stable themes. *Human Relations*.
- Jansen, K. & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues*, 18 (2), 193-212.
- Jin, M. H., McDonald, B. & Park, J. (2018). Does Public Service Motivation Matter in Public Higher Education? Testing the Theories of Person–Organization Fit and Organizational Commitment Through a Serial Multiple Mediation Model. *American Review of Public Administration*, 48(1), 82–97.
- Jokisaari, M. & Vuori, J. (2018) "Leaders' resources and newcomer socialization: the importance of delegation", *Journal of Managerial Psychology*, 33(2), 161-175.
- Karl, K. A., and Peat, B. (2004). A match made in heaven or a square peg in a round hole? How public service educators can help students assess person-environment fit. *Journal of Public Affairs Education*, 10(4), 265–277.
- Kanfer, R., Frese, M. & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102, 338 –355.
- Kim, T., Cable, D. M., & Kim, S. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, 90, 232–241.
- Kim, S. (2009). Revising perry's measurement scale of public service motivation. *The american review of public administration*, 39 (2), 149-163.
- Keup, L., Bruning, N.S. and Seers, A. (2004), "Member, leaders and the team: extending LMX to co-worker relationships", artigo apresentado na conferência ASAC, Canadá.
- Kjeldsen, A. M., & Jacobsen, C. B. (2013). Public service motivation and employment sector: attraction or socialization? *Journal of public administration research and theory*, 23(4), 899–926.
- Kristof, A. (1996). Person-Organization Fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. & Johnson, E. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology* 58 (2), 281-342.

- Krogsgaard, J. A., Thomsen, C., & Andersen, L. B. (2014). Only if we agree? How value conflict moderates the relationship between transformational leadership and public service motivation. *International Journal of Public Administration*, 37, 895-907.
- Liden, R., Anand, S. & Vidyarathi, P., (2016). Dyadic Relationships. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 139-166.
- Liu, B. & Perry, J. L. (2016). The psychological mechanisms of public service motivation: A two-wave examination. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1), 4–30.
- Liu, B., Perry, J. L., Tan, X. & Zhou, X. (2017): A Cross-Level Holistic Model of Public Service Motivation, *International Public Management Journal*, 1-56.
- Lord, R.G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J. & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of applied psychology*, 102, 434-451.
- Marôco, J. (2007). Análise estatística com utilização do SPSS (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marôco, J. (2014). Análise de Equações Estruturais. Fundamentos teóricos, Software e Aplicações. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Martin, R., Thomas, G., Guillaume, Y., Lee, A. & Epitropaki, O. (2016). Leader-member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-analytic Review. *Personnel Psychology*, 69, 67-121.
- Memon M. A., Salleh, R., Baharom, M. N. R. & Harun, H., (2014). Person-Organization Fit and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement. *Global Business and Management Research*, 6(3), 205-209.
- Meng, F. & Wu, J. (2015). Merit Pay Fairness, Leader-Member Exchange, and Job Engagement: Evidence From Mainland China. *Review of Public Personnel Administration*, 35(1), 47-69.
- Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 40-53.
- Moyson, S., Raaphorst, N., Groeneveld, S., Van de Walle, S. (2017). Organizational socialization in public administration research: A systematic review and directions for future research. *American Review of Public Administration*.
- Nahrgang, .I. D., Morgeson, F. P. , & Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 256-266.

- Neves, J. (2001). Clima e cultura organizacional. In J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano, *Manual de psicossociologia das organizações*, (pp. 431-468). Portugal: McGraw-Hill.
- Oh, I.-S., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J.-H., Heo, C.-G., & Shin, K.-H. (2014). Fit happens globally: A meta-analytic comparison of the relationships of person-environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 67, 99–152.
- Ostroff, C. Shin, Y. & Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 591-623.
- Paarlberg, L. & Perry, J. L. (2017). Public service motivation research: lessons for practice. *public administration review*, 77(4), 529–542.
- Peters, B. G. (2014). Political culture and public administration. In B. Guy Peters (Ed.), *The politics of bureaucracy*, (pp. 33-77). London and New York: Routledge.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6, 5-22.
- Perry, James L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7, 181–97.
- Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration Review*, 75, 53-78.
- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10, 471-488.
- Perry, J. L. & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press.
- Perry, J. L., Hondeghem, A. & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future, *Public administration review*, 79(5), 681–90.
- Perry, J. L. & Vandenabeele, W. (2015). Public Service Motivation Research: Achievements, Challenges, and Future Directions, *Public Administration Review*, 75(5), 692–699.
- Pilati, R. & Laros, J. A. (2007). Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 23(2), 205-216.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common methods biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.

- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations*, 171-208. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Prymakova, P. & Vandenabeele, W. (2019). Enjoying Police Duties: Public Service Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 1-14.
- Quratulain, S. & Khan, A. K. (2015). How does employees' public service motivation get affected? A conditional process analysis of the effects of person-job fit and work pressure. *Public Personnel Management*, 44, 266-89.
- Ritz, A., Gene A. Brewer, & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76, 414-26.
- Roberts, B. W. (2006). Personality development and organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 27, 1-40.
- Rocha, J. A. O. (2009). *Gestão pública e modernização administrativa*. Oeiras: INA Editora.
- Rocha, J. A. O. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Scandura, T. A. & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., & King, J (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory Factor Analysis Results: A Review. *The Journal of Educational Research*, 99, 323-337.
- Shim, D. C. & Faerman, S. (2015): Government Employees' Organizational Citizenship and Subjective OCB Norms, *International Public Management Journal*, 0(0), 1-29.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 592-599.
- Swider, B. W., Zimmerman, R. D., & Barrick M. R. (2015), Searching for the right fit: Development of applicant person-organization fit perceptions during the recruitment process. *Journal of Applied Psychology*, 100 (3), 880-93.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50, 2.

- Scandura, T. A. & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428–436.
- Schott C. & Ritz, A. (2017). The Dark Sides of Public Service Motivation: a Multi-level Theoretical Framework. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1-4.
- Schott, C., Steen, T. & Van Kleef, D. D. (2018). Reality Shock and Public Service Motivation: A Longitudinal, Qualitative Study Among Dutch Veterinary Inspectors, *International Journal of Public Administration*.
- Schneider, B. (1987). The People Make the Place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization Fit and Person-Job Fit in employee selection: a review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Sekiguchi, T. (2006). How organizations promote person-environment fit: using the case of Japanese firms to illustrate institutional and cultural influences. *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 47-70.
- Su, R., Murdock, C. D., and Rounds, J. (2014). Person-environment fit, in APA Handbook of Career Intervention, eds P. Hartung, M. Savickas, and B. Walsh, 81–98.
- Tummers, L. & Knies, E. (2016). Measuring Public Leadership: Developing Scales for Four Key Public Leadership Roles, *Public Administration*, 94, 2, 433–51.
- Tse, H. H. M. & Dashborough, M. T. (2008). A study of exchange and emotions in team member relationships. *Group & Organization management*, 33(2), 194-215.
- Tummers, L. G. & Knies, E. (2013). Leadership and Meaningful Work in the Public Sector, *Public Administration Review*, 73(6), 859–868.
- Tummers, L. & Knies, E. (2016). ‘Measuring Public Leadership: Developing Scales for Four Key Public Leadership Roles’, *Public Administration*, 94 (2), 433–51.
- Uhl-bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *Leadership Institute Faculty Publications*, 19.
- Vandenabeele, W. (2011). Who Wants to Deliver Public Service? Do Institutional Antecedents of Public Service Motivation Provide an Answer?. *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 87–107.
- Vandenabeele, W. (2014). Explaining Public Service Motivation The Role of Leadership and Basic Needs Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 153-173.
- Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2018). Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup. In E. Ongaro & S. Van Thiel (Eds.), *The Palgrave*

Handbook of Public Administration and Management in Europe (pp. 261–278).
London: Palgrave Macmillan.

- Van de Walle, S., Steijn, B. & Jilke, S. (2015). Extrinsic motivation, PSM and labour market characteristics: a multilevel model of public sector employment preference in 26 countries. *International Review of Administrative Sciences*, 0(0), 1–23.
- van Loon, N. M., Vandenabeele, W., & Leisink, P. L. M. (2017). Clarifying the relationship between public service motivation and in-role and extra-role behaviors: The relative contributions of person-job and person-organization fit. *American Review of Public Administration*, 47, 699-713.
- Van Vianen, A. E. M. (2018). Person–Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75-101.
- Vogel, R. M., Rodell, J. B. & Lynch, J. W., 2016. Engaged and productive misfits: how job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence. *Academy of Management Journal*, 59(5), 1561-1584.
- Wheeler, A. R., Gallagher, V. C. & Sablinski, C. J., (2007). When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 203-219.
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person–organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40, 502-521.
- Wright, B. E., & Grant, A. M. (2010). Unanswered questions about public service motivation: designing research to address key issues of emergence and effects. *Public administration review*, 70(5), 691-700.

7. Anexos

Anexo 1 – Itens utilizados no instrumento de medida

Escala LMX (Scandura e Graen, 1984)

LMX1	De uma forma geral, sinto que conheço o grau de satisfação da minha chefia com o meu trabalho.
LMX5	Confio na minha chefia o suficiente para a defender e justificar as suas decisões mesmo na sua ausência.
LMX7	É provável que a minha chefia me defenda.
LMX10	Sinto que a minha chefia compreende os meus problemas e necessidades.
LMX13	A minha relação de trabalho com a chefia é boa.
LMX18	É provável que a minha chefia use o seu poder para me ajudar a resolver problemas de trabalho.
LMX21	Sinto que a minha chefia reconhece o meu potencial.

Escala MMX (adaptação da escala de Scandura e Graen, 1984 por Keup, Burning e Seers, 2004)

MMX2	É provável que os meus colegas usem o seu poder para me ajudar a resolver problemas de trabalho.
MMX4	Sinto que os meus colegas reconhecem o meu potencial.
MMX9	É provável que os meus colegas me defendam.
MMX11	Confio nos meus colegas o suficiente para os defender e justificar as suas decisões mesmo na sua ausência.
MMX14	A minha relação de trabalho com os meus colegas é boa.
MMX23	De uma forma geral, sinto que conheço o grau de satisfação dos meus colegas com o meu trabalho.
MMX24	Sinto que os meus colegas compreendem os meus problemas e necessidades.

Escala PSM (inclui as dimensões de atração pela realização de políticas públicas e de comprometimento com o interesse público, sugeridas por Moynihan e Pandey, 2007)

PSM26_I Não tenho grande simpatia pelos políticos.

PSM19_I A política é um jogo sujo.

PSM12_I A tomada de decisões de políticas públicas, não me atrai.

PSM17 Eu considero o serviço público como um dever cívico.

PSM20 Um serviço público significativo é muito importante para mim.

PSM25 Eu preferiria que os funcionários públicos fizessem o melhor para toda a comunidade, mesmo que tal pudesse prejudicar os meus próprios interesses.

PSM15 Eu contribuo voluntariamente para a minha comunidade.

(I) Itens invertidos na dimensão: atração pela realização de políticas públicas.

Escala POFIT (Cable & Judge ,1996; Saks & Ashforth, 1997)

POFIT3 Os meus valores são compatíveis e ajustados a este serviço público.

POFIT6 Os meus valores são compatíveis com os valores dos colaboradores deste serviço público.

POFIT8 Os valores e a “personalidade” deste serviço público refletem os meus próprios valores e a minha personalidade.

POFIT16 Este Serviço Público preenche as minhas necessidades.

POFIT22 Este serviço público é compatível comigo.

Anexo 2 – Estatística descritiva da variável LMX

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1. De uma forma geral, sinto que conheço o grau de satisfação da minha chefia com o meu trabalho.	263	1	5	3.70	1.015
5. Confio na minha chefia o suficiente para a defender e justificar as suas decisões mesmo na sua ausência.	263	1	5	3.48	1.235
7. É provável que a minha chefia me defenda.	263	1	5	3.32	1.259
10. Sinto que a minha chefia compreende os meus problemas e necessidades.	263	1	5	3.23	1.211
13. A minha relação de trabalho com a chefia é boa.	263	1	5	4.03	.992
18. É provável que a minha chefia use o seu poder para me ajudar a resolver problemas de trabalho.	263	1	5	3.48	1.048
21. Sinto que a minha chefia reconhece o meu potencial.	263	1	5	3.46	1.141
Valid N (listwise)	263				

	Achatamento		Curtose	
1. De uma forma geral, sinto que conheço o grau de satisfação da minha chefia com o meu trabalho.	-.554	.150	-.267	.299
5. Confio na minha chefia o suficiente para a defender e justificar as suas decisões mesmo na sua ausência.	-.586	.150	-.567	.299
7. É provável que a minha chefia me defenda.	-.398	.150	-.813	.299
10. Sinto que a minha chefia compreende os meus problemas e necessidades.	-.303	.150	-.884	.299
13. A minha relação de trabalho com a chefia é boa.	-1.196	.150	1.345	.299
18. É provável que a minha chefia use o seu poder para me ajudar a resolver problemas de trabalho.	-.546	.150	-.149	.299
21. Sinto que a minha chefia reconhece o meu potencial.	-.646	.150	-.183	.299

		1. De uma forma geral, sinto que conheço o grau de satisfação da minha chefia com o meu trabalho.	5. Confio na minha chefia o suficiente para a defender e justificar as suas decisões mesmo na sua ausência.	7. É provável que a minha chefia me defenda.	10. Sinto que a minha chefia compreende os meus problemas e necessidades.
	Pearson Correlation	1			
	Pearson Correlation	.497**	1		
	Pearson Correlation	.555**	.743**	1	
	Pearson Correlation	.538**	.731**	.785**	1
	Pearson Correlation	.499**	.599**	.640**	.607**
	Pearson Correlation	.395**	.642**	.696**	.597**
	Pearson Correlation	.593**	.705**	.770**	.763**

		13. A minha relação de trabalho com a chefia é boa.	18. É provável que a minha chefia use o seu poder para me ajudar a resolver problemas de trabalho.	21. Sinto que a minha chefia reconhece o meu potencial.
	Pearson Correlation	.499**	.395**	.593**
	Pearson Correlation	.599**	.642**	.705**

A qualidade das relações e o ajustamento Pessoa-Organização

decisões mesmo na sua ausência.				
7. É provável que a minha chefia me defenda.	Pearson Correlation	.640**	.696**	.770**
10. Sinto que a minha chefia compreende os meus problemas e necessidades.	Pearson Correlation	.607**	.597**	.763**
13. A minha relação de trabalho com a chefia é boa.	Pearson Correlation	1	.544**	.658**
18. É provável que a minha chefia use o seu poder para me ajudar a resolver problemas de trabalho.	Pearson Correlation	.544**	1	.608**
21. Sinto que a minha chefia reconhece o meu potencial.	Pearson Correlation	.658**	.608**	1

		N	%	Cronbach's Alpha	N of Items
Cases	Valid	263	100.0	.923	7
	Excluded ^a	0	.0		
	Total	263	100.0		

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Anexo 3 – Estatística descritiva MMX

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
2. É provável que os meus colegas usem o seu poder para me ajudar a resolver problemas de trabalho.	263	1	5	3.36	1.089
4. Sinto que os meus colegas reconhecem o meu potencial.	263	1	5	3.74	.918
9. É provável que os meus colegas me defendam.	263	1	5	3.41	1.037
11. Confio nos meus colegas o suficiente para os defender e justificar as suas decisões mesmo na sua ausência.	263	1	5	3.67	.896
14. A minha relação de trabalho com os meus colegas é boa.	263	1	5	4.18	.804
23. De uma forma geral, sinto que conheço o grau de satisfação dos meus colegas com o meu trabalho.	263	1	5	3.56	.779
24. Sinto que os meus colegas compreendem os meus problemas e necessidades.	263	1	5	3.38	.896
Valid N (listwise)	263				

	Achatamento		Curtose
2. É provável que os meus colegas usem o seu poder para me ajudar a resolver problemas de trabalho.	.150	-.388	.299
4. Sinto que os meus colegas reconhecem o meu potencial.	.150	.836	.299
9. É provável que os meus colegas me defendam.	.150	-.235	.299
11. Confio nos meus colegas o suficiente para os defender e justificar as suas decisões mesmo na sua ausência.	.150	.426	.299
14. A minha relação de trabalho com os meus colegas é boa.	.150	.692	.299
23. De uma forma geral, sinto que conheço o grau de satisfação dos meus colegas com o meu trabalho.	.150	.540	.299
24. Sinto que os meus colegas compreendem os meus problemas e necessidades.	.150	.056	.299

		2. É provável que os meus colegas usem o seu poder para me ajudar a resolver problemas de trabalho.		4. Sinto que os meus colegas reconhecem o meu potencial.		9. É provável que os meus colegas me defendam.		11. Confio nos meus colegas o suficiente para os defender e justificar as suas decisões mesmo na sua ausência.
	Pearson Correlation		1	.339**		.494**		.386**
	Pearson Correlation	.339**		1		.482**		.398**
	Pearson Correlation	.494**	.482**			1		.695**
	Pearson Correlation	.386**	.398**	.695**				1
	Pearson Correlation	.326**	.443**	.510**				.588**
	Pearson Correlation	.432**	.596**	.556**				.482**
	Pearson Correlation	.530**	.476**	.664**				.603**
		14. A minha relação de trabalho com os meus colegas é boa.		23. De uma forma geral, sinto que conheço o grau de satisfação dos meus colegas com o meu trabalho.		24. Sinto que os meus colegas compreendem os meus problemas e necessidades.		
	Pearson Correlation	.326**		.432**		.530**		

problemas de trabalho.				
4. Sinto que os meus colegas reconhecem o meu potencial.	Pearson Correlation	.443**	.596**	.476**
9. É provável que os meus colegas me defendam.	Pearson Correlation	.510**	.556**	.664**
11. Confio nos meus colegas o suficiente para os defender e justificar as suas decisões mesmo na sua ausência.	Pearson Correlation	.588**	.482**	.603**
14. A minha relação de trabalho com os meus colegas é boa.	Pearson Correlation	1	.501**	.528**
23. De uma forma geral, sinto que conheço o grau de satisfação dos meus colegas com o meu trabalho.	Pearson Correlation	.501**	1	.600**
24. Sinto que os meus colegas compreendem os meus problemas e necessidades.	Pearson Correlation	.528**	.600**	1

		N	%	Cronbach's Alpha	N of Items
Cases	Valid	263	100.0	.873	7
	Excluded ^a	0	.0		
	Total	263	100.0		

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Valores da correlação item total e de Alfa da escala MMX

Itens MMX	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
2. É provável que os meus colegas usem o seu poder para me ajudar a resolver problemas de trabalho.	.534	.875
4. Sinto que os meus colegas reconhecem o meu potencial.	.578	.864
9. É provável que os meus colegas me defendam.	.753	.840

A qualidade das relações e o ajustamento Pessoa-Organização

11. Confio nos meus colegas o suficiente para os defender e justificar as suas decisões mesmo na sua ausência.	.688	.850
14. A minha relação de trabalho com os meus colegas é boa.	.619	.860
23. De uma forma geral, sinto que conheço o grau de satisfação dos meus colegas com o meu trabalho.	.690	.852
24. Sinto que os meus colegas compreendem os meus problemas e necessidades.	.754	.842

Anexo 4 – Estatística descritiva da variável PSM

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
12. A tomada de decisões de políticas públicas, não me atrai.	263	1	5	3.05	1.318
15. Eu contribuo voluntariamente para a minha comunidade.	263	1	5	4.01	.902
17. Eu considero o serviço público como um dever cívico.	263	1	5	4.15	.911
19. A política é um jogo sujo.	263	1	5	2.37	1.250
20. Um serviço público significativo é muito importante para mim.	263	1	5	4.40	.686
25. Eu preferiria que os funcionários públicos fizessem o melhor para toda a comunidade, mesmo que tal pudesse prejudicar os meus próprios interesses.	263	1	5	3.59	.988
26. Não tenho grande simpatia pelos políticos.	263	1	5	2.39	1.143
Valid N (listwise)	263				

	Achatamento			Curtose
12. A tomada de decisões de políticas públicas, não me atrai.	.046	.150	-1.048	.299
15. Eu contribuo voluntariamente para a minha comunidade.	-.841	.150	.678	.299
17. Eu considero o serviço público como um dever cívico.	-1.123	.150	1.471	.299
19. A política é um jogo sujo.	.564	.150	-.719	.299
20. Um serviço público significativo é muito importante para mim.	-.933	.150	.513	.299
25. Eu preferiria que os funcionários públicos fizessem o melhor para toda a comunidade, mesmo que tal pudesse prejudicar os meus próprios interesses.	-.418	.150	-.108	.299
26. Não tenho grande simpatia pelos políticos.	.526	.150	-.369	.299

A qualidade das relações e o ajustamento Pessoa-Organização

		N	%	Cronbach's Alpha	N of Items
Cases	Valid	263	100.0	.559	7
	Excluded ^a	0	.0		
	Total	263	100.0		

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Valores da correlação item total e de Alfa da escala PSM

Itens PSM	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
12. A tomada de decisões de políticas públicas, não me atrai.	.386	.473
15. Eu contribuo voluntariamente para a minha comunidade.	.246	.534
17. Eu considero o serviço público como um dever cívico.	.202	.547
19. A política é um jogo sujo.	.372	.480
20. Um serviço público significativo é muito importante para mim.	.131	.564
25. Eu preferiria que os funcionários públicos fizessem o melhor para toda a comunidade, mesmo que tal pudesse prejudicar os meus próprios interesses.	.190	.553
26. Não tenho grande simpatia pelos políticos.	.423	.459

Anexo 5 – Estatística descritiva da variável POFIT

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
3. Os meus valores são compatíveis e ajustados a este serviço público.	263	1	5	3,82	1,128
6. Os meus valores são compatíveis com os valores dos colaboradores deste serviço público.	263	1	5	3,57	1,056
8. Os valores e a “personalidade” deste serviço público refletem os meus próprios valores e a minha personalidade.	263	1	5	3,08	1,118
16. Este Serviço Público preenche as minhas necessidades.	263	1	5	3,11	0,975
22. Este serviço público é compatível comigo.	263	1	5	3,41	1,036
Valid N (listwise)	263				

	Achatamento		Curtose	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
3. Os meus valores são compatíveis e ajustados a este serviço público.	-.761	.150	-.264	.299
6. Os meus valores são compatíveis com os valores dos colaboradores deste serviço público.	-.490	.150	-.257	.299
8. Os valores e a “personalidade” deste serviço público refletem os meus próprios valores e a minha personalidade.	-.225	.150	-.737	.299
16. Este Serviço Público preenche as minhas necessidades.	-.190	.150	-.430	.299
22. Este serviço público é compatível comigo.	-.422	.150	-.202	.299

A qualidade das relações e o ajustamento Pessoa-Organização

		3. Os meus valores são compatíveis e ajustados a este serviço público.	6. Os meus valores são compatíveis com os valores dos colaboradores deste serviço público.	8. Os valores e a “personalidade” deste serviço público refletem os meus próprios valores e a minha personalidade.
3. Os meus valores são compatíveis e ajustados a este serviço público.	Pearson Correlation	1		
6. Os meus valores são compatíveis com os valores dos colaboradores deste serviço público.	Pearson Correlation	.428**	1	
8. Os valores e a “personalidade” deste serviço público refletem os meus próprios valores e a minha personalidade.	Pearson Correlation	.457**	.533**	1
16. Este Serviço Público preenche as minhas necessidades.	Pearson Correlation	.351**	.326**	.644**
22. Este serviço público é compatível comigo.	Pearson Correlation	.449**	.424**	.614**

** . Correlation is significant at the 0.01 ** . level (2-tailed).

		N	%	Cronbach's Alpha	N of Items
Cases	Valid	263	100.0	.825	5
	Excluded ^a	0	.0		
	Total	263	100.0		

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Valores da correlação item total e de Alfa da escala POFIT

Itens POFIT	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
3. Os meus valores são compatíveis e ajustados a este serviço público.	.524	.820
6. Os meus valores são compatíveis com os valores dos colaboradores deste serviço público.	.538	.814
8. Os valores e a “personalidade” deste serviço público refletem os meus próprios valores e a minha personalidade.	.735	.755
16. Este Serviço Público preenche as minhas necessidades.	.629	.789
22. Este serviço público é compatível comigo.	.691	.770

Anexo 6 – Teste de Harman

(1. Solução baseada nos eigenvalues)

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	5,992	33,287	33,287	5,625	31,248	31,248	4,902
2	2,107	11,704	44,992	1,746	9,699	40,947	3,696
3	1,581	8,784	53,775	1,131	6,282	47,229	4,021
4	1,425	7,918	61,694	,908	5,043	52,273	1,729
5	1,108	6,154	67,848	,703	3,905	56,178	1,348
6	,887	4,927	72,775				
7	,712	3,953	76,728				
8	,661	3,672	80,400				
9	,640	3,554	83,954				
10	,564	3,132	87,086				
11	,439	2,439	89,524				
12	,382	2,121	91,646				
13	,325	1,805	93,451				
14	,308	1,711	95,162				
15	,255	1,416	96,579				
16	,237	1,319	97,898				
17	,214	1,189	99,087				
18	,164	,913	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

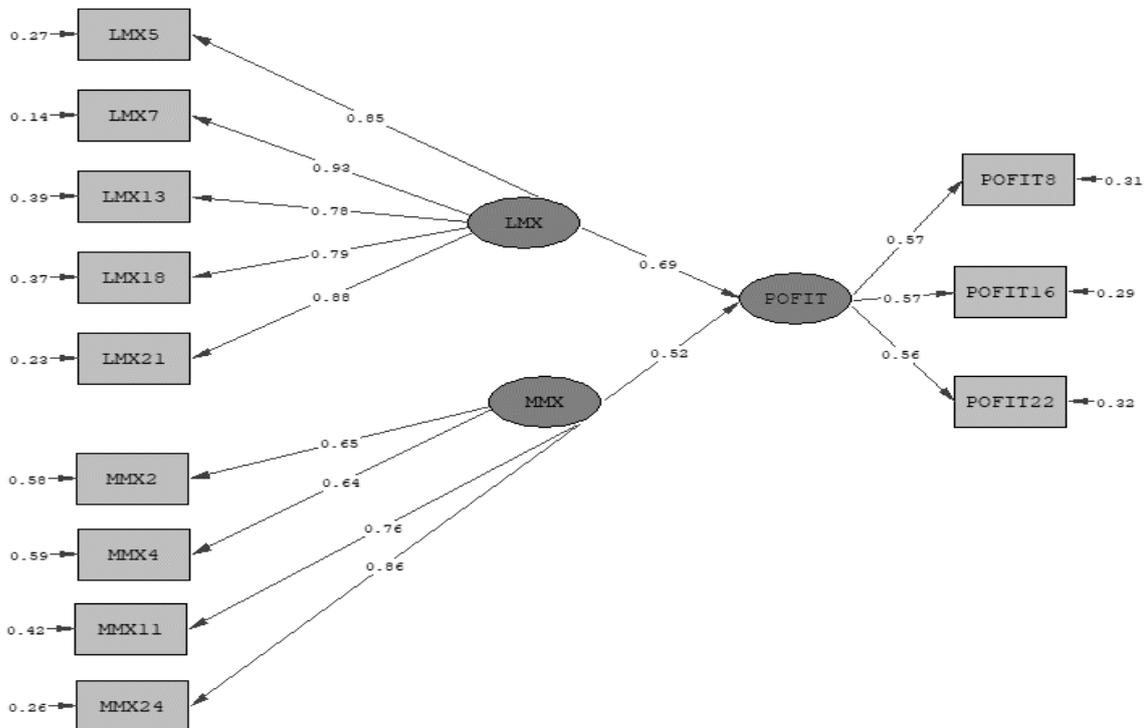
(2. Solução a um fator)

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,992	33,287	33,287	5,460	30,332	30,332
2	2,107	11,704	44,992			
3	1,581	8,784	53,775			
4	1,425	7,918	61,694			
5	1,108	6,154	67,848			
6	,887	4,927	72,775			
7	,712	3,953	76,728			
8	,661	3,672	80,400			
9	,640	3,554	83,954			
10	,564	3,132	87,086			
11	,439	2,439	89,524			
12	,382	2,121	91,646			
13	,325	1,805	93,451			
14	,308	1,711	95,162			
15	,255	1,416	96,579			
16	,237	1,319	97,898			
17	,214	1,189	99,087			
18	,164	,913	100,000			

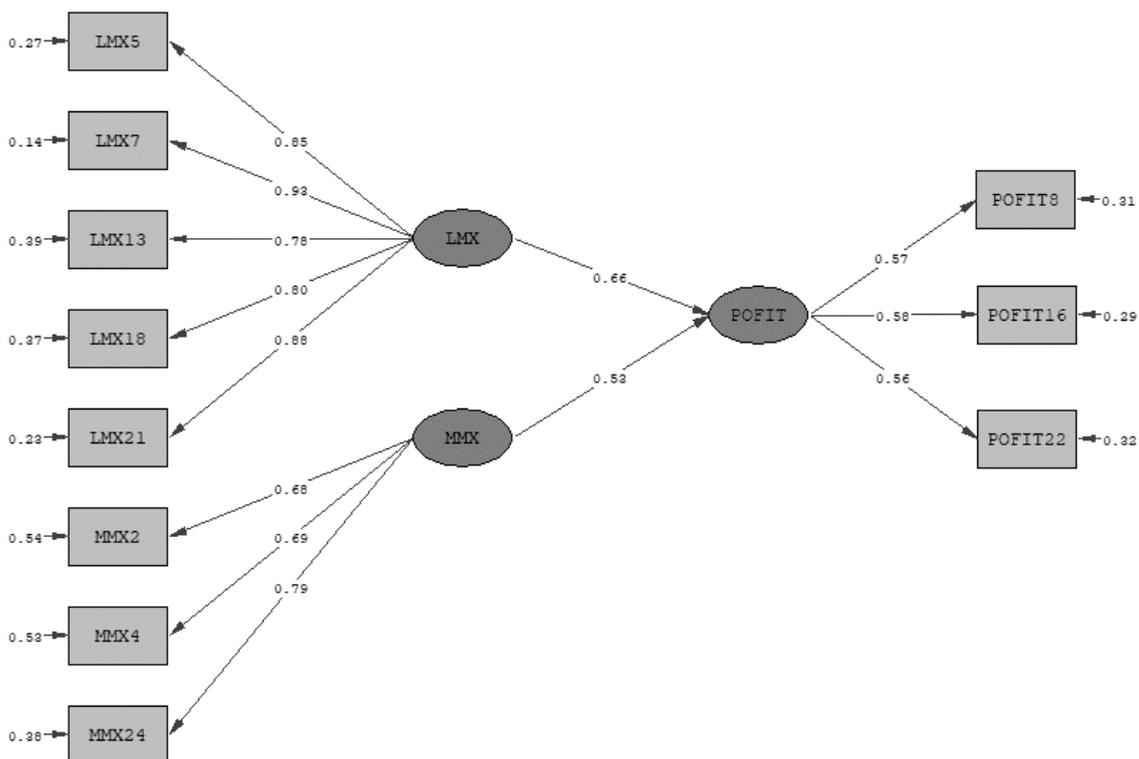
Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Anexo 7 - Modelos de relações diretas das variáveis LMX e MMX na variável POFIT

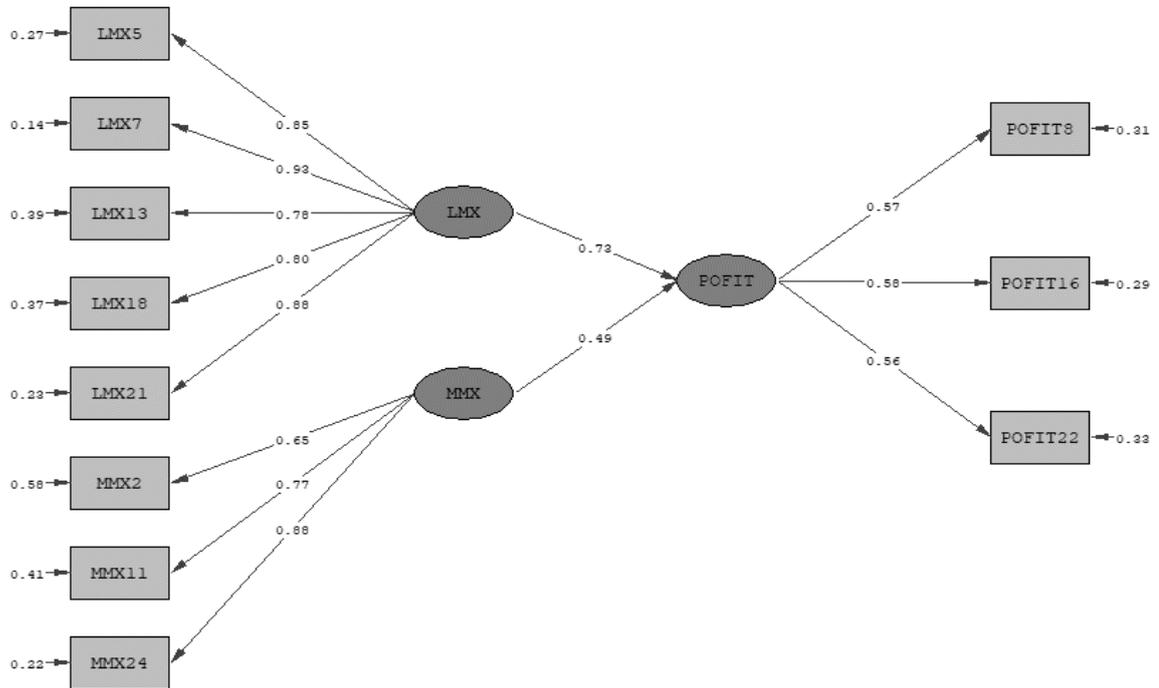
Modelo 1 (solução intermédia)



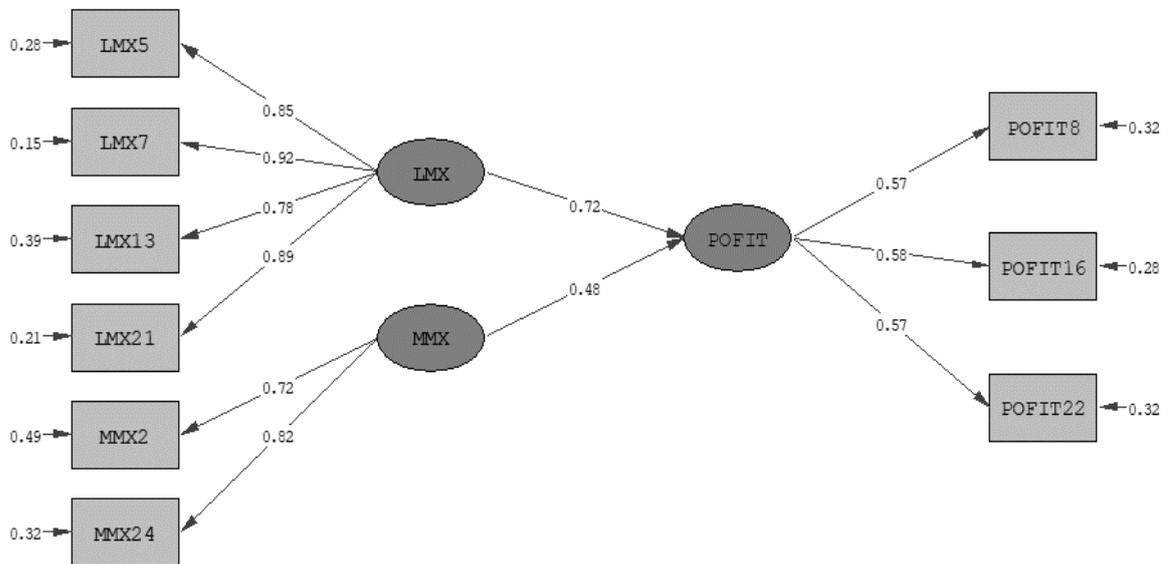
Modelo 2 (solução intermédia)



Modelo 3 (solução intermédia)

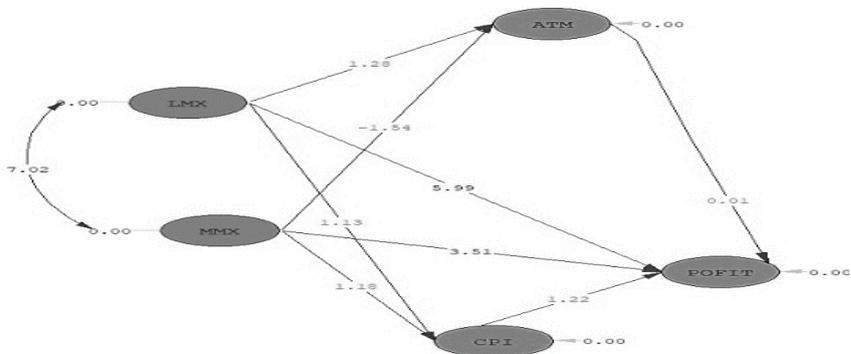


Modelo 4 (solução Final)

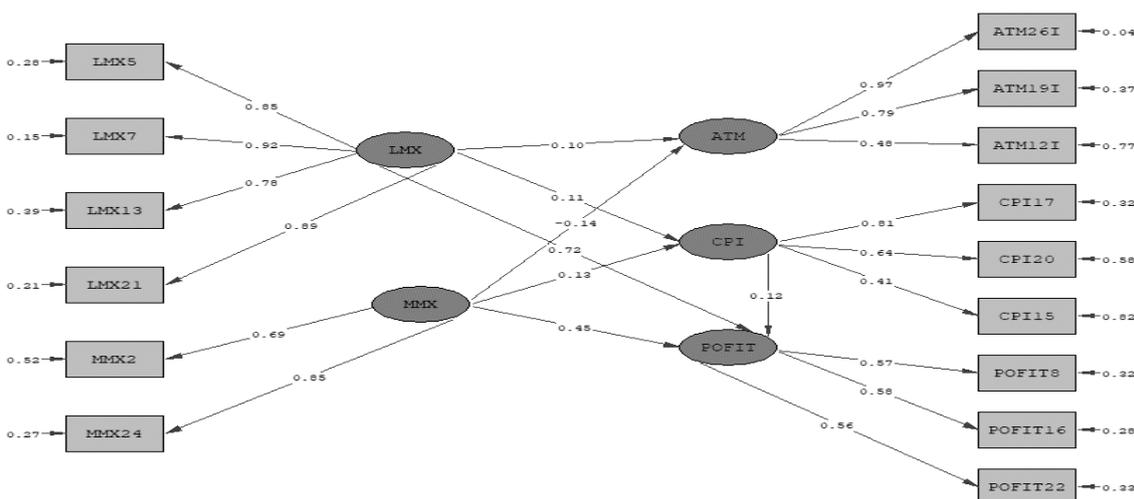


Anexo 8 – Modelos intermédios de teste da mediação com a variável PSM

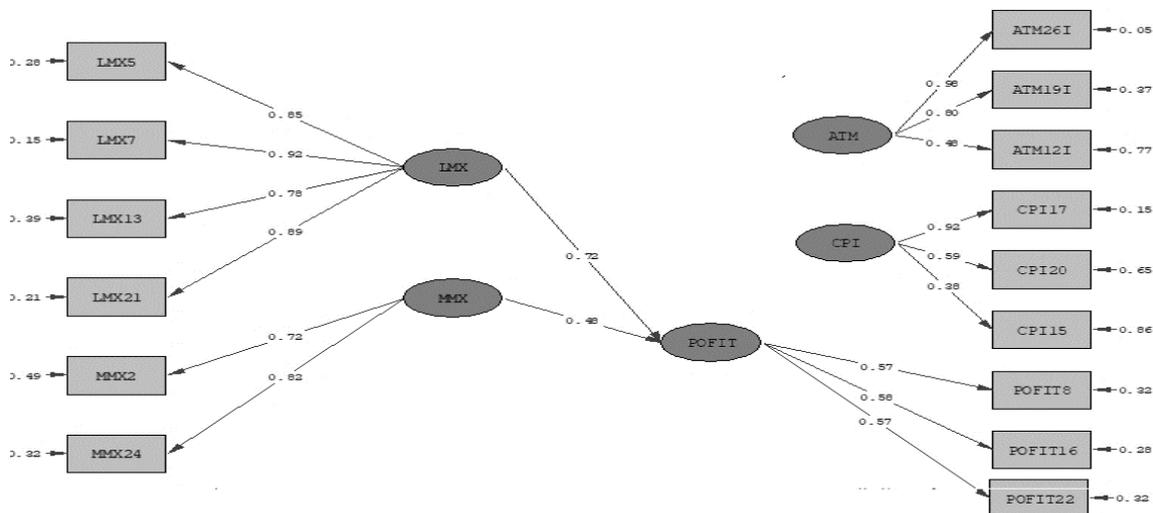
Modelo de teste à mediação n.º 1



Modelo de teste à mediação n.º 2



Modelo de teste à mediação n.º 3



Anexo 9 - Instrumento de recolha de dados

5/12/2020

Questionário sobre ajustamento ao Serviço Público

Questionário sobre ajustamento ao Serviço Público

O presente questionário faz parte de um estudo empírico que está a ser realizado no âmbito de dissertação de Mestrado em Gestão e Políticas Públicas no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Pretende-se investigar os fatores que influenciam a perceção de ajustamento dos trabalhadores com os serviços públicos onde desempenham funções.

Destina-se a todos os trabalhadores que desempenhem funções públicas.

As respostas são anónimas e rigorosamente confidenciais. Os dados recolhidos destinam-se somente para a investigação em curso e serão tratados unicamente pelas pessoas ligadas a ela.

Os dados pessoais solicitados têm fins estatísticos, não havendo qualquer possibilidade de quebra da confidencialidade.

Informa-se ainda que, caso seja solicitados, os resultados serão fornecidos sob a forma de estatísticas gerais e globais, garantindo-se sempre a confidencialidade das respostas individuais.

Os resultados da investigação dependem directamente do rigor da sua resposta e da sinceridade com que responde. Pretende-se que a sua resposta seja espontânea. Não há, pois, respostas certas ou erradas.

Leia atentamente cada uma das afirmações do questionário e responda assinalando o seu grau de concordância com essa afirmação, numa escala de 5 posições, na qual a posição 1 corresponde a "Discordo Totalmente" e a 5 "Concordo Totalmente".

Responda ao questionário de forma sequencial e sem interrupções. Não deixe questões para responder no fim. Responda ainda ao seu ritmo próprio, sem grande pressa. No entanto, não pense muito na resposta que vai dar.

Não volte atrás para ver respostas que já deu, nem reveja no final as suas respostas.

Relembra-se que todas as respostas são admissíveis, não havendo respostas certas ou erradas. Reafirma-se também a total confidencialidade das respostas.

Estima-se que o questionário demore cerca de -- 3 minutos -- a ser respondido.

Obrigado pela sua colaboração.

A qualidade das relações e o ajustamento Pessoa-Organização

5/12/2020

Questionário sobre ajustamento ao Serviço Público

Helder Paiva

(e-mail: helderpaiva1010@gmail.com)

***Obrigatório**

Dados
demográficos

No sentido de se caracterizar o grupo que respondeu a estes questionários e fazer comparações estatísticas, pedimos-lhe algumas informações pessoais. Lembramos-lhe mais uma vez que toda a informação recolhida é confidencial, não havendo qualquer identificação pessoal.

1. Sexo

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

2. Estado Civil

Marcar apenas uma oval.

Solteiro(a)

Casado(a)/ União de Facto

Divorciado(a)/Separado(a)

Viúvo(a)

3. Idade

4. Antiguidade na Função Pública (anos)

5/12/2020

Questionário sobre ajustamento ao Serviço Público

5. Antiguidade no Organismo Público atual (anos)

6. Nível de Habilitações Académicas mais elevado que tenha frequentado

Marcar apenas uma oval.

- Até ao 4º ano
- Até ao 6º ano
- Até ao 9º ano
- Até ao 12º ano
- Ensino Superior

7. Desempenha funções de chefia?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

Em seguida vai encontrar um conjunto de 26 afirmações sobre a sua relação com o serviço público onde trabalha.

Classifique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, utilizando uma escala em que (1) corresponde a "Discordo Totalmente" e (5) a "Concordo Totalmente"

5/12/2020

Questionário sobre ajustamento ao Serviço Público

12. 5. Confio na minha chefia o suficiente para a defender e justificar as suas decisões mesmo na sua ausência. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

13. 6. Os meus valores são compatíveis com os valores dos colaboradores deste serviço público. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

14. 7. É provável que a minha chefia me defenda. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

15. 8. Os valores e a "personalidade" deste serviço público refletem os meus próprios valores e a minha personalidade. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

A qualidade das relações e o ajustamento Pessoa-Organização

5/12/2020

Questionário sobre ajustamento ao Serviço Público

16. 9. É provável que os meus colegas me defendam. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

17. 10. Sinto que a minha chefia compreende os meus problemas e necessidades. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

18. 11. Confio nos meus colegas o suficiente para os defender e justificar as suas decisões mesmo na sua ausência. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

19. 12. A tomada de decisões de políticas públicas, não me atrai. *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

5/12/2020

Questionário sobre ajustamento ao Serviço Público

20. 13. A minha relação de trabalho com a chefia é boa. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

21. 14. A minha relação de trabalho com os meus colegas é boa. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

22. 15. Eu contribuo voluntariamente para a minha comunidade. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

23. 16. Este Serviço Público preenche as minhas necessidades. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

A qualidade das relações e o ajustamento Pessoa-Organização

5/12/2020

Questionário sobre ajustamento ao Serviço Público

24. 17. Eu considero o serviço público como um dever cívico. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

25. 18. É provável que a minha chefia use o seu poder para me ajudar a resolver problemas de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

26. 19. A política é um jogo sujo. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

27. 20. Um serviço público significativo é muito importante para mim. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

5/12/2020

Questionário sobre ajustamento ao Serviço Público

28. 21. Sinto que a minha chefia reconhece o meu potencial. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

29. 22. Este serviço público é compatível comigo. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

30. 23. De uma forma geral, sinto que conheço o grau de satisfação dos meus colegas com o meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

31. 24. Sinto que os meus colegas compreendem os meus problemas e necessidades. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

5/12/2020

Questionário sobre ajustamento ao Serviço Público

32. 25. Eu preferiria que os funcionários públicos fizessem o melhor para toda a comunidade, mesmo que tal pudesse prejudicar os meus próprios interesses. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

33. 26. Não tenho grande simpatia pelos políticos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários