

A Motivação na Administração Pública portuguesa: Um estudo sobre a *public service motivation* e o desempenho individual percebido

Manuela Paula Alves Pereira

Orientador: Prof. Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Administração Pública

Lisboa

2021

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

A Motivação na Administração Pública portuguesa: Um estudo sobre a *public service motivation* e o desempenho individual percebido

Manuela Paula Alves Pereira

Orientador: Prof. Doutor José Luís Rocha Pereira do Nascimento

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Administração Pública

Júri:

Presidente:

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

Vogais:

- Doutora Elisabete Reis de Carvalho, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

- 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

- Doutor Damasceno Dias, Professor Auxiliar Convidado do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Lisboa

2021

À minha família

“It is obvious that the academic field of Public Administration needs to evolve with the realities and practices of public administration, and that it should try better to understand, explain and ultimately influence those realities – hopefully for the better”.

Geert Bouckaert, Werner Jann,

European Perspectives for Public Administration.

The Way Forward. Leuven, Leuven University Press. 2020

Agradecimentos

Agradeço à minha família, o tempo e o espaço que me deixou gerir livremente, sem reclamar ausências ou indisponibilidades, mas antes, apoiando-me incondicionalmente e encorajando-me todos os dias.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor José Luís Nascimento, por ter aceitado orientar esta dissertação, pelo interesse e confiança permanentemente demonstrados, por ter partilhado os seus conhecimentos e experiência com o necessário pragmatismo, pelos conselhos e constante estímulo e alento.

Resumo

Estudos anteriores mostraram que a *public service motivation* (PSM), um tipo específico de motivação para fazer bem aos outros e à sociedade, influencia o desempenho individual dos trabalhadores em funções públicas.

A presente investigação analisou a relação de influência da PSM dos trabalhadores da Administração Pública (AP) portuguesa sobre e o seu desempenho individual percebido (DIP), bem como averiguou a existência de diferenças de PSM e DIP entre trabalhadores integrados nas carreiras especial de inspeção e geral de técnico superior e avaliou em que medida a relação de influência da PSM sobre o DIP é moderada pela variável organizacional carreira.

Trata-se de um estudo hipotético-dedutivo, de natureza quantitativa, com recurso a inquérito por questionário administrado em organismos da AP portuguesa (amostragem não probabilística). Foram recolhidas e analisadas 129 respostas.

Os resultados revelaram que, de um modo geral, não há diferenças de PSM e de DIP entre inspetores e técnicos superiores. Também se demonstrou que a PSM, medida por três dimensões – Justiça Social, Egoísmo Social (*reversed*) e Cinismo Social (*reversed*) –, é preditora do DIP, explicando 56,7% da sua variância. Concretamente, registaram-se os seguintes coeficientes de determinação (R^2) para o modelo explicativo da PSM sobre o DIP: 0.204 (Desempenho Contextual), 0.096 (Desempenho na Tarefa) e 0.267 (Comportamento Contraproducente no Trabalho [CCT; *reversed*]). Contrariamente ao esperado, o modelo estimado sugere que a dimensão Justiça Social exerce uma relação de influência positiva sobre a dimensão negativa do DIP, CCT. Este resultado sugere a possibilidade de outras variáveis não estudadas, como o contexto organizacional ou o ambiente externo, poderem influenciar a relação entre estes fatores. Adicionalmente, verificou-se que as carreiras de inspeção e de técnico superior não moderam a relação de influência da PSM sobre o DIP dos trabalhadores.

São discutidas as implicações teóricas do estudo, assim como formuladas sugestões para investigações futuras.

Palavras-Chave: *Public Service Motivation*; Desempenho Individual Percebido; Trabalhadores em Funções Públicas; Carreira Especial de Inspeção; Carreira Geral de Técnico Superior.

Abstract

Previous studies have shown that public service motivation (PSM), a specific type of motivation to do good towards others and the society, influences the individual performance of public employees.

The present research analyzed the influence relationship between the PSM of portuguese Public Administration (PA) employees and their Perceived Individual Performance, as well as the existence of differences in PSM and Perceived Individual Performance between workers integrated in the special career of inspection and in the general career of superior technician and assessed the extent to which the relationship between PSM and Perceived Individual Performance is moderated by those careers.

This is a hypothetical-deductive study of a quantitative nature, using a questionnaire distributed to portuguese PA organizations (non-probabilistic sampling). A sample of 129 responses was collected and analysed.

The results have shown that, in general, there are no differences in PSM and Perceived Individual Performance between inspectors and superior technicians. It was also shown that the PSM, measured by three dimensions – Social Justice, Social Egoism (reversed) and Social Cynicism (reversed) -, is a predictor of Perceived Individual Performance, explaining 56,7% of its variance. Specifically, the following coefficients of determination (R^2) for the explanatory model of PSM on the Perceived Individual Performance were found: 0.204 (Contextual Performance), 0.096 (Task Performance) and 0.267 (Counterproductive Work Behavior [CWB; reversed]). Contrary to expectations, the estimated model suggests that the Social Justice dimension has a positive relationship with the negative dimension of Perceived Individual Performance, CWB. This result suggests the possibility that other not studied variables, such as organizational context or external environment, may influence the relationship between these factors. Additionally, it was found that the careers of inspection and superior technician do not moderate the relationship between the workers' PSM and Perceived Individual Performance. The theoretical implications of the study are discussed, as well as suggestions for future investigations.

Keywords: Public Service Motivation; Perceived Individual Performance; Public Employees; Special Career of Inspection; General Career of Superior Technician.

Índice

Índice de Quadros.....	ix
Índice de Figuras	x
Índice de Tabelas	xi
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos.....	xiii
1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Teórico	9
2.1. A Evolução dos Modelos de Administração Pública	9
2.1.1. Modelo de Administração Tradicional	9
2.1.2. <i>New Public Management</i> (NPM).....	13
2.1.3. <i>New Public Service</i> (NPS)	18
2.2. A <i>Public Service Motivation</i> (PSM)	20
2.3. O Desempenho Individual Percebido (DIP) e a <i>Public Service Motivation</i>	29
2.4. A Carreira na Administração Pública portuguesa e a <i>Public Service Motivation</i>	31
3. Metodologia.....	35
3.1. Hipóteses de Investigação e Modelo de Análise Proposto.....	35
3.2. Caracterização da Amostra	39
3.3. Instrumento de Recolha de Dados.....	40
3.4. Opções Estatísticas no Tratamento e Análise dos Dados	42
4. Resultados.....	47
4.1. Validação dos Instrumentos de Medida Face à Amostra	47
4.1.1. <i>Public Service Motivation</i> (PSM).....	47
4.1.1.1. Autossacrifício (AS).....	47
4.1.1.2. Dever Cívico (DCV).....	48
4.1.1.3. Justiça Social (JS).....	50
4.1.1.4. Egoísmo Social (R) (ES [R]).....	51

4.1.1.5. Cinismo Social (R) (CS [R]).....	52
4.1.2. Desempenho Individual Percebido (DIP).....	54
4.1.2.1. Desempenho Contextual (DC).....	54
4.1.2.2. Comportamento Contraproducente no Trabalho (R) (CCT [R]).....	55
4.1.2.3. Desempenho na Tarefa (DT).....	57
4.2. Estatísticas Descritivas	59
4.3. Testes de Hipóteses	61
4.3.1. Diferenças de PSM e de DIP entre Inspectores e Técnicos Superiores (H1).61	
4.3.1.1. Autossacrifício (AS).....	62
4.3.1.2. Dever Cívico (DCV).....	63
4.3.1.3. Justiça Social (JS).....	63
4.3.1.4. Egoísmo Social (R) (ES [R]).....	64
4.3.1.5. Cinismo Social (R) (CS [R]).....	65
4.3.1.6. Desempenho Contextual (DC).....	66
4.3.1.7. Comportamento Contraproducente no Trabalho (R) (CCT [R]).....	67
4.3.1.8. Desempenho na Tarefa (DT).....	68
4.3.2. Estimação do Modelo Proposto (H2)	69
4.3.3. Moderação do Modelo pelas Carreiras de Inspeção e de Técnico Superior (H3).....	73
5. Conclusões	78
5.1. Discussão dos Resultados	78
5.2. Limitações da Pesquisa	81
5.3. Estudos Futuros.....	82
5.4. Considerações finais.....	83
Referências Bibliográficas	85
Anexos.....	98

Índice de Quadros

Quadro 1 - Hipóteses Específicas Referentes às Diferenças de PSM e DIP entre Inspetores e Técnicos Superiores.....	36
Quadro 2 - Hipóteses Específicas Referentes à Relação de Influência da <i>Public Service Motivation</i> sobre o Desempenho Individual Percebido	37
Quadro 3 - Medidas de Ajustamento Absoluto, Ajustamento Incremental e de Parcimónia e de Comparação de Modelos	45

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Análise	38
Figura 2 - Modelo da Relação de Influência da PSM sobre o DIP (solução inicial)	70
Figura 3 - Modelo da Relação de Influência da PSM sobre o DIP (solução final).....	72
Figura 4 - Modelo da Relação de Influência da PSM sobre o DIP no Grupo de Inspetores (sem restrição)	74
Figura 5 - Modelo da Relação de Influência da PSM sobre o DIP no Grupo de Técnicos Superiores (sem restrição)	75
Figura 6 - Modelo da Relação de Influência da PSM sobre o DIP nos Grupos de Inspetores e Técnicos Superiores (com restrição)	76

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Solução Fatorial Final do Autossacrifício	48
Tabela 2 - Solução Fatorial Final do Dever Cívico.....	49
Tabela 3 - Solução Fatorial Final da Justiça Social	50
Tabela 4 - Solução Fatorial Final do Egoísmo Social (R)	52
Tabela 5 - Solução Fatorial Final do Cinismo Social (R)	53
Tabela 6 - Solução Fatorial Final do Desempenho Contextual.....	55
Tabela 7 - Solução Fatorial Final do Comportamento Contraproducente no Trabalho (R)	56
Tabela 8 - Solução Fatorial Final do Desempenho na Tarefa	58
Tabela 9 - Estatísticas Descritivas	59
Tabela 10 - Correlações de Pearson para Todos os Fatores	61
Tabela 11 - Estatísticas Descritivas do Autossacrifício dos Inspetores e dos Técnicos Superiores	62
Tabela 12 - Estatísticas Descritivas do Dever Cívico dos Inspetores e dos Técnicos Superiores	63
Tabela 13 - Estatísticas Descritivas da Justiça Social dos Inspetores e dos Técnicos Superiores	64
Tabela 14 - Estatísticas Descritivas do Egoísmo Social (R) dos Inspetores e dos Técnicos Superiores	65
Tabela 15 - Estatísticas Descritivas do Cinismo Social (R) dos Inspetores e dos Técnicos Superiores	66
Tabela 16 - Estatísticas Descritivas do Desempenho Contextual dos Inspetores e dos Técnicos Superiores	67
Tabela 17 - Estatísticas Descritivas do Comportamento Contraproducente no Trabalho (R) dos Inspetores e dos Técnicos Superiores	68
Tabela 18 - Estatísticas Descritivas do Desempenho na Tarefa dos Inspetores e dos Técnicos Superiores	69

Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

AFE – Análise Fatorial Exploratória

AGFI – *Adjusted Goodness-of-Fit Index*

AIC – *Akaike Information Criterion Model*

AS – Autossacrifício

CCT – Comportamento Contraproducente no Trabalho

CFI – *Comparative Fit Index*

CS – Cinismo Social

DC – Desempenho Contextual

DCV – Dever Cívico

DP – Desvio-padrão

DT – Desempenho na Tarefa

ES – Egoísmo Social

EUA – Estados Unidos da América

GFI – *Goodness-of-Fit Index*

JS – Justiça Social

KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*

K-S - *Kolmogorov-Smirnov*

LISREL – *Linear Structural Relation*

LTFP – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

LVCR – Lei dos Vínculos, Carreiras e Remunerações

M – Média

NFI - *Normed Fit Index*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

QDIT – Questionário do Desempenho Individual no Trabalho

R – *Reversed* (revertido)

RFI – *Relative Fit Index*

RMR – *Root Mean Residual*

RMSEA – Root Mean Square Error of Approximation

SPSS – Statistical Package for Social Sciences

S-W – Shapiro-Wilk

1. Introdução

A história da Administração Pública (AP) é uma história de reforma com a intenção de melhorar o desempenho e a prestação de contas do Estado (Denhardt et al., 2014). Ao longo do tempo, as AP dos países ocidentais têm enfrentado múltiplos desafios decorrentes da forma como os Estados se relacionam com a sociedade e a economia. As principais incumbências do Estado, nas várias épocas, influenciaram as formas de organização e funcionamento da AP, incluindo a sua força de trabalho (Bilhim, 2013a, 2013b; Tavares, 2019).

Na evolução da governação para a *governance* (Palumbo, 2015) os trabalhadores da AP têm desempenhado papéis diferentes. No Estado Liberal, socialmente indiferente, havia uma atuação minimalista. Já no Estado Social, entre os anos 40 e 70 do século XX, a AP tinha um funcionamento mecanicista e pautava-se por critérios de universalidade, isenção, neutralidade, impessoalidade no contacto com os cidadãos, o que conduziu ao estatuto especial dos funcionários públicos (Araújo, 2002; Tavares, 2019). Por sua vez, desde finais dos anos 70 do século XX, o Estado Regulador conduz os seus trabalhadores a atenderem a critérios de economia e de eficiência na utilização de recursos, tratando os cidadãos como clientes (Denhardt & Denhardt, 2007; Denhardt et al., 2014). Por outro lado, desde a viragem do século que se preconiza para o Estado o papel de Parceiro, envolvendo os *stakeholders* no processo de políticas públicas, cabendo aos trabalhadores da AP o estabelecimento de parcerias com agentes económicos, cidadãos e entidades públicas (Bilhim, 2006, 2013a; Denhardt & Denhardt, 2007; Denhardt et al., 2014; Rocha, 2006).

Num ambiente marcado pela globalização, tem-se assistido aos processos de adaptação de muitas AP que se debatem por manter os valores e princípios fundamentais do serviço público. Segundo Carvalho (2008), a partir dos anos 80 do século passado, e por mais de duas décadas, a *New Public Management*¹ (NPM) foi o paradigma dominante e a sua “espécie de cartilha” (p. 5) para uma boa gestão pública, teve como padrão a gestão das organizações do setor privado. Desde então, as AP dos países ocidentais têm-se centrado em

¹ Em português, Nova Gestão Pública. Optou-se pela utilização do termo na língua original, vulgarmente referido na literatura pela sigla NPM.

aspectos relacionados com a gestão, incluindo a disciplina e o controlo do desempenho (Hood, 1991).

Bilhim (2013a) mencionou que o modelo gestor, onde se inserem as políticas de gestão por objetivos na AP, deu ênfase à medição e à comparação de resultados com vista a melhorar a qualidade na prestação do serviço público. Esta vaga de reformas é marcada pela exigência de um maior desempenho individual (DI) e organizacional no setor público, com recurso a abordagens de gestão de recursos humanos (GRH) do setor privado, como a monitorização do desempenho dos trabalhadores e a utilização de novas estruturas de incentivos, maioritariamente extrínsecos, incluindo o *performance-related pay* (Hood, 1991; Pollitt, 2016, 2018).

Emergem, no entanto, paradoxos, contradições e consequências não intencionadas em muitas áreas da vida das organizações públicas, advindas da implementação das técnicas da NPM (Hood & Peters, 2004; Pollitt, 2018; Pollitt & Bouckaert, 2011), não sendo exceção a área de recursos humanos, onde se debate a utilidade e até a ineficácia da implementação de práticas baseadas em incentivos monetários para motivar os trabalhadores (Crewson, 1997; Homberg et al., 2015; Pearce & Perry, 1983; Perry & Hondeghem, 2008a; Perry et al., 2006). Alguns estudos na AP mencionaram que tais práticas não só não estimulavam o desempenho dos trabalhadores públicos, como até podiam ter um impacto negativo nas suas atitudes e motivação (Boselie et al., 2019; Perry & Hondeghem, 2008a, 2009).

Haider et al. (2019) sublinharam o declínio da motivação intrínseca e da moral dos trabalhadores em funções públicas², destacando o facto de a AP ser mão-de-obra intensiva e, assim, a participação ativa dos trabalhadores públicos ser indispensável na realização das suas atividades e tarefas. Também foi sublinhada a necessidade de os líderes do setor público concertarem esforços para estimular a sua força de trabalho (Haider et al., 2019).

Em média, no ano de 2019 o emprego público nos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) foi de cerca 18% do total da força de trabalho (OCDE, 2021). Em Portugal a percentagem de trabalhadores no setor público em função do total da população ativa foi de 13,3% em 2019, o que corresponde a 699.031 postos

² Haider et al. (2019) basearam-se no relatório do Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PDNU, 2017).

de trabalho, havendo registos provisórios que contabilizam 718.940 trabalhadores no setor público em 2020³ (PORDATA, 2021).

Estes números não são despidiendos, pelo que é razoável esperar que a AP seja capaz de atrair e reter trabalhadores com motivações e competências adequadas, promovendo práticas proativas de avaliação e de modelação da motivação dos trabalhadores (e.g., processos de recrutamento, formação e socialização) que incidam sobre os valores públicos e a melhoria do bem-estar da sociedade (OCDE, 2021). Num contexto de reformas administrativas sucessivas que têm visado, sobretudo, responder a desafios de sustentabilidade financeira, a AP beneficiaria em conhecer formas alternativas de motivar os seus trabalhadores, inspirando-os a acolher a missão das suas organizações (OCDE, 2021).

Segundo Bilhim e Correia (2016), existem valores que caracterizam especificamente o setor público. Os autores (2016) mencionaram que a administração privada tem exercido influência sobre os valores da administração pública, havendo receio do declínio ou substituição de valores públicos por valores de mercado no *ethos* profissional dos dirigentes da AP.

No início do século XXI, por oposição à doutrina dominante na AP, foi desenvolvido um novo conceito – o *New Public Service*⁴ (NPS) – definido por Denhardt e Denhardt (2007) como “um conjunto de ideias acerca do papel da AP no sistema de governação que coloca o serviço público, a governança democrática e o comprometimento cívico no centro”⁵ (p. 24). O NPS centra-se na importância da sociedade civil, da cidadania democrática e do interesse público, consubstanciando uma visão mais humanista das organizações públicas, que incide sobre os valores públicos e o papel dos trabalhadores do setor público na promoção de parcerias entre a AP e os cidadãos e empresas (Denhardt & Denhardt, 2000, 2003, 2007, 2015).

Considerando que as motivações dos trabalhadores em funções públicas ultrapassam a questão salarial e a segurança e estabilidade do trabalho, Denhardt e Denhardt (2007)

³ Em 1968, no período do Estado Novo havia 196.755 funcionários públicos; no pós-Revolução de 1974 havia 383.103 postos de trabalhos no setor público (PORDATA, 2021).

⁴ Em português, Novo Serviço Público. Optou-se pela utilização do termo na língua original, referindo-se a sigla NPS.

⁵ Tradução livre de “*a set of ideas about the role of public administration in the governance system that places public service, democratic governance, and civic engagement at the center*” (Denhardt & Denhardt, 2007, p. 24).

sublinharam a existência de um tipo de motivação baseado nos valores do serviço público, a *Public Service Motivation*⁶ (PSM), definida por Perry e Wise (1990) como “uma predisposição dos indivíduos para responderem a motivos fundados principalmente ou exclusivamente em organizações e instituições públicas”⁷ (p. 368).

Assente numa base altruísta de fazer bem aos outros e à sociedade (Perry & Hondeghem, 2008a), a PSM apresenta-se como uma alternativa às teorias racionais da motivação baseadas nos interesses particulares dos indivíduos (Moynihan & Pandey, 2007). Perry e Wise (1990) sugeriram a existência de motivos racionais, normativos e afetivos associados à natureza do serviço público e aos valores públicos, entre os quais, a cidadania, a equidade, a lealdade e o compromisso com o serviço público. Estes motivos determinam o comportamento dos trabalhadores nas organizações públicas (Denhardt & Denhardt, 2007, 2015; Perry, 2021; Perry & Vandenabeele, 2015; Perry & Wise, 1990).

Perry e Wise (1990) e Perry et al. (2010) mencionaram vários comportamentos potencialmente relacionados com a PSM, entre os quais o desempenho individual. Os autores (1990 e 2010) sugeriram que nas organizações públicas os trabalhadores com PSM têm mais oportunidades para desempenharem tarefas com as quais se identificam e que lhes permitem contribuir para o bem-estar da sociedade (e.g., defender interesses socialmente valorizados, demonstrar lealdade para com o país), havendo maior probabilidade de os mesmos concentrarem um esforço significativo na realização de tais tarefas e, conseqüentemente, terem um desempenho elevado (Perry, 2014).

Embora o conceito de PSM (Perry & Vandenabeele, 2015) não se encontre cristalizado, no sentido de que não há uma única definição (Bozeman & Su, 2015), entre as várias visões emerge um aspeto comum, de identificação com o serviço público que predispõe os trabalhadores a fazerem bem aos outros e à sociedade (Perry & Hondeghem, 2008a), sendo incontestável que a PSM tem sido um dos temas de interesse na literatura da AP (Ritz et al., 2016).

⁶ Em português, Motivação para o Serviço Público. Optou-se pela utilização do termo na língua original, vulgarmente referida na literatura pela sigla PSM.

⁷ Tradução livre de “*an individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations*” (Perry & Wise, 1990, p. 368).

Alguns estudos têm contribuído para ampliar o conhecimento sobre os comportamentos relacionados com a PSM, com vista à melhoria das práticas de gestão, incluindo a análise do desenho de sistemas de incentivos alternativos ao *pay for performance* (Ritz et al., 2016), bem como de formas de prevenir e mitigar riscos relativos a comportamentos negativos associados à PSM (Jensen et al., 2019; Paarlberg, 2008; Schott & Ritz, 2017; van Loon et al., 2015).

Na literatura da PSM existe uma corrente de pesquisa expressiva que estuda a relação de influência existente entre a PSM e o desempenho individual ou organizacional (Ritz et al., 2016; Ritz et al., 2021). Vandenabeele (2007) sugeriu que os trabalhadores com elevada PSM sentem um estímulo interno para se esforçarem e terem um bom desempenho nas tarefas públicas. Vários outros estudos encontraram relações de influência positiva entre a PSM e o desempenho (e.g., Andersen et al., 2014; Andersen et al., 2016; Bellé, 2013; Palma & Sepe, 2017; Palma et al., 2020; Vandenabeele, 2009; van Loon et al., 2018). No entanto, há também pesquisas que não suportaram tais resultados (e.g., Alonso & Lewis, 2001; Bright, 2007; Ritz, 2009). A divergência de resultados pode ser consequência da utilização de diversos modelos conceptuais da PSM, bem como de opções metodológicas distintas (Ritz et al., 2016), pelo que Perry et al. (2010), Prebble (2014) e Wright e Grant (2010) destacaram a necessidade de realização de estudos adicionais que tenham a PSM como objeto.

Acreditando-se que a motivação dos trabalhadores em funções públicas pode revelar algumas características distintivas que resultam das idiosincrasias do setor e considerando os alertas e as recomendações de peritos e investigadores, parece resultar uma clara importância de a AP encontrar formas de motivação sustentáveis (Haider et al., 2019). Seguindo a tendência de pesquisa em muitos países (Ritz et al., 2016; Ritz et al., 2021), considera-se relevante e oportuno o aprofundamento do estudo da PSM dos trabalhadores da AP portuguesa, na vertente da sua relação com o desempenho individual percebido (DIP).

Alguns estudos têm incidido sobre a relação da PSM com o profissionalismo, as profissões, as normas profissionais incluindo variáveis mediadoras e moderadoras (e.g., Andersen, 2009; Andersen & Pedersen, 2012; Andersen & Serritzliw, 2012; Schott et al., 2019). Outra temática de interesse incide sobre a PSM, o desempenho individual e a natureza ou tipo de carreiras da AP.

Atualmente, na AP portuguesa as carreiras dos trabalhadores são gerais ou especiais (artigo 84.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de junho – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas [LTFP]), como é o caso, respetivamente, dos técnicos superiores e dos inspetores. O Decreto-Lei n.º 170/2009, de 3 de agosto, criou a carreira especial de inspeção, a qual apresenta deveres funcionais acrescidos, relativamente às carreiras gerais, com o fundamento de assegurar elevados padrões de imparcialidade e independência no exercício de funções inspetivas e de salvaguardar o interesse coletivo.

Os deveres funcionais mais exigentes e marcadamente normativos, bem como os elevados padrões profissionais a que se encontram sujeitos os trabalhadores integrados na carreira especial de inspeção, sugerem a possibilidade de existirem diferenças de PSM e DIP destes trabalhadores em relação aos técnicos superiores, bem como a possibilidade de estas carreiras terem influência ou moderarem a relação PSM-DIP.

Embora não se conheçam exemplos práticos do acolhimento da PSM como instrumento adicional para a gestão da força de trabalho nas organizações públicas, afigura-se pertinente a continuidade de estudos que contribuam para aumentar a compreensão deste tipo de motivação, que trata exclusivamente as dimensões que dão substância à motivação específica para o serviço público. Incidindo a presente investigação na relação de influência da PSM sobre o DIP, incluindo a variável organizacional carreira, espera-se também poder contribuir para uma maior compreensão da dinâmica existente entre a PSM e o DIP dos trabalhadores da AP portuguesa. A nossa expectativa maior é a de identificar características da motivação para o serviço público dos trabalhadores da AP, percebendo a possibilidade de estas serem modeladas ou ajustadas, enquanto potencial alavanca para a melhoria do desempenho das organizações públicas (Palma et al., 2017).

Afigura-se, assim, oportuna e relevante a avaliação, com base na teoria preexistente, da relação de influência existente entre a PSM e o DIP dos trabalhadores da AP portuguesa, bem como a averiguação, numa perspetiva exploratória, da existência de diferenças de PSM e DIP entre as carreiras de inspetor⁸ e técnico superior, bem como o impacto das carreiras na relação entre a PSM e o DIP.

⁸ Para além de outras carreiras gerais e especiais (LGTFP), existe a carreira geral de técnico superior constituída por uma categoria profissional, bem como a carreira especial de inspeção, também unicategorial (Decreto-Lei n.º 170/2009, de 3 de Agosto), embora na prática ainda existam inspetores integrados noutras

Considerando o exposto anteriormente, formulou-se a seguinte pergunta de partida:

Em que medida a *public service motivation* (PSM) dos trabalhadores em funções públicas influencia o seu desempenho individual percebido (DIP) e qual a influência das carreiras (de inspetor e de técnico superior) nessa relação?

A resposta a esta questão de investigação depende do cumprimento do seguinte objetivo geral:

Averiguar em que medida a PSM determina o DIP e as carreiras de inspetor e de técnico superior moderam a relação entre a PSM e o DIP.

Com a finalidade de assegurar adequadamente a concretização do objetivo geral, foram fixados os seguintes objetivos específicos:

- (i) Determinar a validade dos modelos de medida da PSM e do DIP face à amostra;
- (ii) Determinar os níveis de PSM e do DIP, identificando as dimensões dominantes;
- (iii) Determinar as diferenças existentes entre o grupo de trabalhadores integrados na carreira especial de inspeção e o grupo de trabalhadores integrados na carreira geral de técnico superior quanto à PSM e ao DIP;
- (iv) Determinar o sentido e a significância da relação entre a PSM (variável preditora) e o DIP (variável de critério);
- (v) Identificar se a estrutura do modelo proposto é invariante face à introdução da variável moderadora tipo de carreira.

A dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo a Introdução. No capítulo 2 – Enquadramento Teórico –, procede-se à revisão da literatura sobre os principais modelos de administração da AP, bem como sobre os conceitos ou variáveis em estudo, i.e., a PSM, o desempenho individual e as carreiras na AP.

No capítulo 3 – Metodologia –, apresentam-se o modelo de análise e as hipóteses definidas, bem como, caracteriza-se a amostra em estudo, descrevem-se as opções

carreiras ainda subsistentes (e.g., inspetores superiores) por não se ter dado cumprimento à disposição legal que prevê a transição para a carreira especial de inspeção; optou-se pela expressão “carreira de inspetor” por mera simplificação e maior aproximação de linguagem na abordagem comparativa que é realizada com a carreira de técnico superior.

metodológicas, nomeadamente relacionadas com os instrumentos de medida utilizados, as técnicas de recolha de dados e as opções de tratamento estatístico e de análise de dados.

No capítulo 4 – Resultados –, revelam-se os procedimentos realizados e as soluções encontradas relativas à validação dos instrumentos de medida face à amostra (análise da fiabilidade dos instrumentos de medida), às estatísticas descritivas e à testagem das hipóteses, incluindo a estimação do modelo proposto.

No capítulo 5 – Conclusões –, são discutidos os resultados obtidos, são elencadas as principais limitações da pesquisa e sugerem-se investigações futuras, culminando-se com uma reflexão global.

2. Enquadramento Teórico

2.1. A Evolução dos Modelos de Administração Pública

A relação do Estado com a sociedade e a economia, bem como as suas principais incumbências nas várias épocas, influenciaram as formas de organização e funcionamento da AP, incluindo a sua força de trabalho (Araújo, 2002; Tavares, 2019). Com o propósito de contextualizar a PSM, enquanto conceito que se integra na ciência da AP (Perry & Vandenabeele, 2015), nas próximas secções alude-se à evolução dos modelos de administração da AP e do papel desempenhado pelos seus trabalhadores, no contexto das sociedades ocidentais, desde o Estado Liberal até à atualidade.

2.1.1. Modelo de Administração Tradicional

As ideias desenvolvidas por Adam Smith⁹, relacionadas com a liberdade de iniciativa e a necessidade de atender à situação dos trabalhadores, terão influenciado alguns atores da Revolução Francesa que marcou os países ocidentais, trazendo o modelo de democracia representativa (Palumbo, 2015).

Todavia, após as guerras napoleónicas, nalguns países passou a existir uma nova elite burguesa, defensora de um liberalismo mais conservador, não concordante com ações assistencialistas do Estado, mas antes interessada na migração dos trabalhadores para as cidades, i.e., mão-de-obra com salários reduzidos (Louçã & Mortágua, 2021). Tendo interesse na construção de infraestruturas adequadas para a melhoria do comércio esta burguesia passou a apoiar uma crescente intervenção do Estado. Assiste-se, assim, a uma fase de modernização de alguns países, com industrialização e urbanização e gradual democratização (Palumbo, 2015).

⁹ Economista escocês do século XVIII (Louçã & Mortágua, 2021).

Contudo, nas últimas décadas do século XIX culmina a formação nacional na Europa ocidental e surge a primeira grande depressão nos países industrializados, adquirindo o Estado novos poderes políticos e assumindo novas funções e responsabilidades sociais e económicas (Palumbo, 2015). Segundo Palumbo (2015), embora de forma complementar e mínima, o Estado e os seus “braços administrativos” intervêm de forma indireta em alguns domínios, surgindo o serviço social, que utilizava recursos públicos para diminuir a pobreza e assistir os mais necessitados através de políticas públicas, nomeadamente de proteção dos trabalhadores (Palumbo, 2015, pp. 5-6). Sobretudo na primeira metade do século XX, as crises sociais, de maior escala, agravadas pelas guerras mundiais e pela Grande Depressão dos anos 30, levou os Estados que haviam adquirido maior capacidade administrativa pelo seu envolvimento nas guerras, a transformarem o serviço social do Estado no Estado Social (Palumbo, 2015).

Sob influência do keynesianismo¹⁰, nos EUA foi desenhado o *New Deal*¹¹. Esta reforma, de cariz mais social, preconizava a garantia do bem-estar dos cidadãos através de um Estado mais intervencionista de modo a garantir alguma equidade (Araújo, 2006; Rocha, 2010, 2011, 2014). Dá-se uma reinterpretação dos princípios preexistentes na AP, reconhecendo-se a influência dos políticos e das políticas públicas (Araújo, 2006) e a necessidade de dar resposta às necessidades dos cidadãos através da distribuição de bens públicos.

Neste período dá-se um aumento do orçamento social e dos funcionários públicos¹² (Rocha, 2011). Na Europa continental, a AP é a entidade responsável pela implementação das políticas públicas prestacionais, de promoção do bem-estar económico e social, atendendo a critérios de justiça social, incluindo a prestação de serviços públicos universais e gratuitos, bem como de redistribuição de rendimentos (Mozzicafreddo, 1994).

¹⁰ Keynes, economista inglês, advogava a inexistência de qualquer mecanismo automático que fizesse a economia sair da depressão e defendia a intervenção do Estado que tivesse repercussões nas expectativas dos empresários, promovesse o investimento e invertesse a tendência de queda da procura (Louçã & Mortágua, 2021).

¹¹ Nome dado ao conjunto de políticas de reforma da economia no pós-Primeira Guerra Mundial, crise da bolsa de 1929 e subsequente Grande Depressão (de estímulo da procura mediante o aumento do investimento público, do fortalecimento do Estado Social e de proteção dos trabalhadores mediante legislação laboral) (Louçã & Mortágua, 2021; Palumbo, 2015).

¹² Sendo as AP da Europa continental influenciadas pelo sistema de administração francês, assente no direito, os funcionários têm formação em direito administrativo (Bilhim, 2006).

A organização e gestão do trabalho nas AP na Europa continental foram influenciadas por Weber e Fayol¹³. Segundo Chiavenato (2004), Weber estudou as organizações sob um ponto de vista estruturalista, preocupando-se com sua racionalidade, i.e., com a relação entre os meios e recursos utilizados e os objetivos a serem alcançados pelas organizações burocráticas¹⁴. Weber preconizava organizações eficientes, geridas por profissionais neutros e apolíticos, e com um tipo especial de legitimidade, de racionalidade, de disciplina, em que os funcionários aceitavam as ordens e regras como legítimas (Chiavenato, 2004). Prevaleciam os valores da legalidade, isenção e igualdade que conduziram a um tratamento impessoal dos utentes pelos funcionários públicos, assim como à padronização, sendo também notória a complexidade das regras e dos sistemas de decisão.

Os funcionários públicos eram meros executantes da lei e de ordens, obedecendo a instruções de outros funcionários posicionados num patamar superior da pirâmide hierárquica (Araújo, 2002; Rocha, 2014). Os funcionários não só eram pressionados para cumprirem a lei e os seus deveres e obrigações, mas também para serem “metódicos, prudentes e disciplinados” (Tavares, 2019, p. 26). Embora fosse através dos funcionários públicos que os cidadãos estabeleciam contacto com as instituições públicas, os mesmos eram considerados “pouco expeditos e atenciosos”, e os serviços exibiam “pouca capacidade de resposta” (Tavares, 2019, pp. 23 e 25). Na Europa continental havia uma preocupação com as regras e não com os objetivos da organização, o que se justificava, em parte, “pela cultura legalística e normativa” em que assentavam as AP (Tavares, 2019, p. 27).

Todavia, logo nos anos 40 do século XX, passou a defender-se de forma mais assertiva que as práticas administrativas estavam ligadas aos fenómenos políticos, não podendo ser dissociadas destes (Bilhim et al., 2015). As operações relacionadas com a governação começaram a ser mais complexas e os administradores com conhecimentos e habilitações específicos entram no processo de políticas públicas (Denhardt et al., 2014). A separação entre

¹³ Em 1949, a Administração Científica de Fayol baseou-se no conceito de *homo economicus* – o indivíduo era motivado e incentivado por estímulos salariais – e elaborou planos baseados em incentivos salariais e prémios de produção para influenciar esforços individuais no trabalho acrescidos, fazendo, assim, aumentar a eficiência e baixar os custos operacionais (Chiavenato, 2004).

¹⁴ A forma burocrática de administração ou as burocracias são as organizações que surgem no início do capitalismo social, num contexto em que há um grande mercado de mão-de-obra, há Estados-Nação centralizados e há organizações que sentem a necessidade de ordem e de atender a reivindicações dos trabalhadores por um tratamento justo e imparcial, alastrando-se a todos os tipos de organizações humanas no início da Revolução Industrial (Chiavenato, 2004).

a política e a administração, bem como a neutralidade já não seriam princípios defensáveis, uma vez que os funcionários tinham cada vez mais um papel ativo no processo de políticas públicas (Rocha, 2011; Tavares, 2019).

Nos anos 60 e 70 do século XX, as práticas de gestão tinham características paternalistas no sentido de que procuravam promover o bem-estar da força de trabalho (Farnham & Horton, 2006). O funcionamento burocrático da AP passou a patentear disfuncionalidades e a notória ineficácia administrativa acompanhou a trajetória da crise do Estado Social, na segunda metade da década de setenta, com a estagnação económica que resultou da crise petrolífera que afetou os estados industrializados¹⁵ (Rocha, 2010, 2011).

São múltiplas as críticas ao Estado Social (Rocha, 2010, 2011) e, conseqüentemente ao modelo de administração tradicional. Desde logo, a *New Right* nos países anglo-saxónicos defendia que o Estado apenas devia atuar em defesa do cumprimento da lei e na produção de bens públicos que o mercado não assegurasse de forma eficiente ¹⁶(Rocha, 2010, 2011).

Por outro lado, os defensores da teoria da escolha pública apontaram falhas ao Estado e à ineficiência da burocracia, pela visão de curto prazo dos burocratas ou gestores das organizações públicas, os quais, não sendo neutros, nem apolíticos (conforme defendido por Weber), tencionavam maximizar o orçamento das organizações que geriam, em prol dos seus interesses particulares, i.e., pretendiam ganhar votos, poder, estatuto e remuneração (Niskanen, 1971).

Outros mencionaram a captura do Estado por grupos de interesse que beneficiavam de uma parte do orçamento (Olson, 1982). Eram também apontadas como falhas as perdas de informação e controlo nas grandes organizações que se tinham formado, sem qualquer controlo dos níveis de implementação das políticas públicas (Walsh, 1995) ou controlo de custos ou desempenho dos trabalhadores (Pollitt & Bouckaert, 2011).

Denhardt et al. (2014) sublinharam que o valor democrático da individualidade contrastava com o valor de grupo ou organização, o valor da equidade contrastava com o da

¹⁵ Crise marcada pelo aumento do desemprego e da inflação e conseqüente procura de prestações sociais, sem a possibilidade de recurso ao aumento de impostos em resposta à subida da despesa (Louçã & Mortágua, 2021; Rocha, 2011).

¹⁶ Não sendo perfeito, o mercado não garantia a satisfação de todas as necessidades dos indivíduos e agentes económicos, emergindo disfuncionalidades e assimetrias de funcionamento, i.e., falhas de mercado, colmatadas pelo Estado (Louçã & Mortágua, 2021).

hierarquia burocrática, os valores da participação e do envolvimento contrastavam com a autoridade e decisão do topo para a base. Palumbo (2015), aludiu às contradições do Estado Social que se consubstanciavam na exaltação do valor dos indivíduos e da autonomia social, vs a a prevalência das perspectivas elitistas e das soluções tecnocratas.

Segundo Rocha (2011), as disfunções do modelo clássico ou tradicional da AP deveram-se, em parte, à visão mecanicista das organizações públicas e dos seus trabalhadores. O autor (2011) referiu que em resultado das disfunções do modelo burocrático foram realizados alguns estudos sobre a motivação dos indivíduos nas organizações¹⁷, alguns dos quais com implicações para as AP na década de 80 do século XX.

Briggs (1961, citado por Palumbo, 2015) mencionou que o Estado Social tinha trazido a ideia do “*optimum*” em vez do “*minimum*” (do Estado Liberal), todavia, para além de estar cometido de resolver os problemas sociais e económicos, passou também a restringir atividades que não tinham natureza pública ou administrativa.

As contradições e disfunções associadas à forma de organização e funcionamento do modelo tradicional da AP conduziram à procura de estratégias e técnicas para aumentar a eficiência da máquina administrativa, tendo sido acolhidas ideias e práticas neoliberais defensoras do desempenho de um papel regulador do Estado e de uma forma de regulação organizacional a que Giaouque (2003) se referiu como “burocracia liberal”.

2.1.2. New Public Management (NPM)

A expansão do Estado Social tinha resultado no aumento dos funcionários públicos e, por essa via, da despesa pública, pelo que qualquer reforma teria de passar pela diminuição da despesa e, conseqüentemente das despesas com pessoal, para além de modelos de emprego menos rígidos (Rocha, 2011).

Louçã e Mortágua (2021) referiram que a prevalência do neoliberalismo no fim do século XX se consubstanciou na aplicação de reformas estruturais e na reconfiguração do

¹⁷ A Escola das Relações Humanas, por exemplo, demonstrou que a produtividade dependia das condições de trabalho e das relações existentes entre trabalhadores (Chiavenato, 2004; Rocha, 2011).

papel do Estado, pressupondo que os agentes económicos tinham expectativas racionais. Entendia-se que os agentes económicos usavam as suas experiência e racionalidade e calculavam os efeitos dos seus atos, cabendo ao mercado operar a condução ao equilíbrio. Os autores (2021) sugeriram que tal lógica justificou a privatização de empresas prestadoras de serviços públicos/produtoras de bens, bem como a remoção de controlos diretos nos mercados.

Opondo-se ao keynesianismo, a teoria da escolha pública será a base do novo modelo de AP e de gestão pública, assente na ideia de *homo economicus*, com incentivo da redução da intervenção do Estado na economia, da introdução da gestão privada nos serviços, sendo o papel do Estado o de assegurar bens e serviços cuja prestação e produção o mercado não assegurasse (Bilhim, 2006).

As ideias e reformas neoliberais passaram a enaltecer os valores do individualismo e da escolha livre, bem como preconizaram a desintervenção e o abandono do *big government*, em prol da eficácia e da eficiência e de menores falhas do Estado (Palumbo, 2015). Preconizou-se a transformação da estrutura hierárquica das organizações em formas flexíveis, a agencificação (desagregação para organizações mais autónomas “*at arm’s length*” do governo), a mudança da relação dos cidadãos com o Estado (afastando a abordagem tecnocrata e acolhendo ambientes mais abertos), a flexibilização da lei (“*smarter regulation*”, “*soft law*”), a maior ênfase nos objetivos e incentivos positivos no âmbito da implementação das políticas públicas, a mudança dos processos administrativos assentes em estratégias de comando e controlo para práticas de gestão mais horizontais e consensuais (Palumbo, 2015).

Rocha (2010, 2011), mencionou também que o fracasso do Estado Social estava na base do surgimento de teorias económicas neoliberais, as quais deram origem ao managerialismo e à *New Public Management* (NPM). Estes paradigmas ou doutrinas defendiam os valores de mercado e o racionalismo económico aplicado à organização e gestão dos serviços públicos (Hood, 1991; Pollitt, 2018).

Carvalho (2008) referiu que a NPM consistia numa “espécie de cartilha” (p. 5) para uma boa gestão pública, que teve como padrão a gestão das organizações do setor privado.

Palumbo (2015) sublinhou a implementação, por Thatcher, no Reino Unido, de reformas estruturais e de gestão conhecidas como *New Public Management*, as quais

resultaram na redução dos “*senior civil servants*” e aumentaram o poder do governo central, tendo a privatização e a reforma *Next Steps* sido usadas para fragmentar o sistema de forma a retirar o poder daqueles que o detinham até à data.

Segundo Hood (1991), a NPM é um conjunto de conhecimentos que se estabeleceram como filosofia administrativa com grande aceitação dos países ocidentais. Hood (1991), resumiu como ideias principais da NPM a desagregação dos serviços públicos em unidades especializadas (agencificação), a introdução de concorrência e competição entre organizações públicas e entre organizações públicas e privadas, a introdução de conceitos e o recurso a técnicas da gestão privada, a disciplina e parcimónia na utilização dos recursos e nos gastos, a autonomia de decisão dos gestores, a introdução de práticas de avaliação e de indicadores de desempenho e a avaliação dos serviços com base nos outputs ou resultados.

Preconizava-se disciplina fiscal, diminuição dos gastos públicos, abertura comercial, privatização e desregulação (Bilhim et al., 2015). Osborne e Gaebler (1992) defenderam que o Estado tinha de se reinventar (“*reinventing government*”), recorrendo a uma forma de gestão empresarial para atrair investimento, centrando-se nos resultados (“*to do ‘more with less’*”) e na promoção de competição interna e externa, bem como na descentralização da autoridade, na redução da burocracia, existência de clientes com poder de escolha entre fornecedores. De acordo com os autores (1992) os governos deveriam fixar objetivos e orientar a respetiva consecução (“*steering, not rowing*”).

Rocha (2010, 2011) indicou como principais características da NPM, a prevalência do mercado, as novas estruturas organizacionais e o recurso aos métodos de avaliação de desempenho, com utilização de indicadores de resultados e de desempenho organizacional e individual.

A NPM trouxe um novo olhar sobre os cidadãos, com ênfase na sua perspetiva de cliente do serviço público (Denhardt & Denhardt, 2007). Trouxe também a avaliação do desempenho dos serviços públicos e dos trabalhadores em funções públicas, com o objetivo de estimular a produção e o espírito empreendedor de cada trabalhador e diferenciar os serviços e as pessoas (Denhardt & Denhardt, 2007; Hood, 1991,1995). Reportando-se à AP portuguesa, Tavares (2019) sublinhou a importância dada à definição de objetivos e de metas quantificáveis e sublinhou a alteração do estatuto de funcionário público, com a contratação

de trabalhadores sob novas condições e menos benefícios, tendencialmente mais próxima do regime laboral do setor privado. Rocha (2011) sublinhou que os funcionários públicos perderam o poder associado ao modelo profissional da AP, centrando-se na atenção às crescentes exigências de qualidade dos cidadãos, considerados principalmente na sua posição de consumidores.

Na opinião de Palumbo (2015), a NPM colocou em marcha uma revolução permanente, requerendo aos trabalhadores públicos que estivessem em permanente atualização. Todavia, O'Toole (2006, citado por Palumbo 2015) destacou a existência de uma preocupação com o declínio do *ethos público*.

O pressuposto da teoria da escolha racional, do *homo economicus*, consubstanciada na ideia de que todos os agentes são racionais, i.e., são capazes de escolher de um conjunto de alternativas a que melhor serve a sua utilidade, assim como, a premissa de que o mercado é perfeitamente concorrencial, são abstrações e nesse sentido apenas podem ser entendidos como um modelo de referência (Louçã & Mortágua, 2021). Os autores (2021) mencionaram que enquanto seres sociais, psicologicamente complexos e imprevisíveis, os humanos não agem sempre por interesse próprio ou visando a maximização do lucro ou vantagens, sendo também condicionados por valores éticos e morais que resultam da sua relação e interação com os outros¹⁸.

Surgem, assim, críticas ao managerialismo e à NPM, relacionadas com as suas contradições e paradoxos, nomeadamente o aumento do controlo político dos gestores vs. a liberdade para gerir, a exigência de contenção de custos vs. a exigência de melhoria do desempenho dos serviços, a motivação dos funcionários e a promoção da mudança da cultura organizacional vs. o enfraquecimento da relação de emprego público e implementação de políticas de redução de pessoal (Giauque, 2003; Pollitt, 2016, 2018; Pollitt & Bouckaert, 2011).

A NPM centra-se nos indicadores de desempenho, na perspetiva dos outputs (resultados imediatos ou de curto prazo), mas não se preocupa com a medição dos “outcomes”, i.e., com o impacto que os programas causam na sociedade (Denhardt et al., 2014). A NPM centra-se no cliente e consumidor, em vez de se centrar no cidadão, dando a

¹⁸ A complexidade das motivações individuais e a racionalidade dos agentes económicos foi sendo discutida por vários autores, nomeadamente por Herbert Simon (Louçã & Mortágua, 2021).

este apenas um papel reativo, ao invés de assumir a importância do seu envolvimento na qualidade da prestação de serviços (Denhardt et al., 2014).

Os trabalhadores em funções públicas são considerados participantes do mercado (Denhart & Denhart, 2007), pressupondo-se que a competição e a concorrência são a fonte de motivação para o trabalho e preconizando-se a atribuição de incentivos monetários, para redução dos custos da organização e alcance de maior produtividade, i.e., maior produção com menos recursos (Giauque, 2003). Giauque (2003) refere que se espera dos funcionários que se adaptem e desenvolvam competências e qualidades profissionais semelhantes aos trabalhadores do setor privado (e.g., autonomia, flexibilidade, responsabilidade, capacidade de comunicação). Parte-se do pressuposto que os funcionários são motivados maioritariamente por incentivos extrínsecos, não relevando aspetos relacionados com o interesse público, nem com a cidadania (Denhart & Denhart, 2007).

Em suma, a NPM apenas considera aspetos racionais e económicos (Denhardt et al., 2014) e não considera as idiosincrasias e valores próprios do setor público, defendendo antes a superioridade da lógica e dos mecanismos de mercado (Giauque, 2003). Denhardt e Denhardt (2003) sublinharam que a NPM não considerava a deliberação democrática, nem o conceito de serviço público.

Bozeman (2007) mencionou que o sucesso da implementação da NPM nalguns países resultou numa diminuição da orientação para o interesse público. O autor (2007) criticou a NPM pela centralidade de aspetos como a produtividade e a eficiência, sublinhando que os gestores deveriam ajudar na criação de interesses e responsabilidade partilhados.

Denhardt et al. (2014) defenderam que a NPM deveria focar-se menos na eficiência administrativa e mais nos princípios democráticos da governança eficaz. Na opinião de Denhardt e Denhardt (2003), a perda de valores do serviço público conduziu ao declínio desta abordagem de mercado.

2.1.3. New Public Service (NPS)

Desde o Estado Social, a trajetória da governação tem sido no sentido da governança (Palumbo, 2015). A OCDE, que nos anos 80 e 90 apelou à adoção da NPM, mais recentemente tem-se demarcado deste modelo de reforma, após terem sido reconhecidos paradoxos e disfunções (Pollitt, 2016, 2018).

No contexto das reformas da AP, o *New Public Service* (NPS) emergiu enquanto conjunto de ideais e de práticas apoiadas na democracia, na cidadania e no interesse público, apresentando-se com uma visão alternativa ao NPM, por considerar as especificidades da AP sob o lema “*citizens first*” (Denhardt & Denhardt, 2003, p. 8; 2015).

Denhardt e Denhardt (2000) destacaram sete princípios do NPS, com ideias-chave: “servir, em vez de orientar”, “o interesse público é o objetivo”, “pensar estrategicamente, agir democraticamente”, “servir cidadãos, não clientes”, “a prestação de contas não é simples”, “valorizar as pessoas, não apenas a produtividade”, “valorizar a cidadania” e o “serviço público acima do empreendedorismo”.

Para Rainey e Steinbauer (1999), a missão das instituições públicas correspondia aos valores públicos consubstanciados nos bens ou serviços prestados aos cidadãos e à sociedade em geral, pelo que se apresentava como elemento distintivo, relativamente às organizações privadas. Giauque (2003) defendeu também a existência de elementos distintivos do serviço público: o caráter político, legal e a cultura específica.

Denhardt e Denhardt (2003, 2015) mencionaram, por um lado, a existência de uma tensão entre os valores da burocracia e da NPM e, por outro lado, defenderam a importância de recuperar a perspetiva democrática ocultada pelas ideias do NPM. Os autores argumentaram que os valores democráticos e de cidadania estimulam um maior comprometimento dos cidadãos, bem como impelem a AP a tornar-se mais eficiente. Assim, seria necessário existir um equilíbrio entre todos os valores, sendo o papel do serviço público o de facilitar e promover a cidadania e a governança democrática, com envolvimento dos cidadãos nas decisões (Denhardt & Denhardt, 2003, 2015).

Na opinião de Denhardt e Denhardt (2007) e à luz da teoria que defendem (NPS), o interesse público é o elemento que move a AP, pelo que a ideia sugerida por Osborne e Gaebler (1992), de os gestores deverem conduzir as organizações públicas como empresas, não tinha qualquer acolhimento. Sendo dos cidadãos o dinheiro gerido, havia lugar à prestação de contas, para além de também se justificar o envolvimento dos mesmos no processo de políticas públicas (Denhardt e Denhardt, 2007). Denhardt e Denhardt (2015) referiram que os valores empresariais podem desvalorizar o interesse público, a equidade e a justiça.

Em vez de controlarem ou orientarem a sociedade, para além de zelarem pelo cumprimento da lei, os trabalhadores do setor público devem servir os cidadãos e as comunidades, ajudando-os a irem ao encontro de objetivos partilhados, atendendo aos seus interesses (Denhardt & Denhardt, 2015). O papel dos trabalhadores públicos é o de servir os cidadãos, bem como as redes de governança, pelo que são responsáveis por desenvolver a cidadania e ajudar as redes de organizações e os indivíduos a encontrarem uma base comum para a ação pública (Denhardt & Denhardt, 2015). Da mesma forma, o serviço público deve respeitar os seus trabalhadores, bem como a atividade que desenvolvem (Denhart & Denhart, 2007).

Denhardt e Denhardt (2015) referiram também que o NPS tem implicações práticas no recrutamento e na retenção de trabalhadores em funções públicas. A lógica assenta no facto de o interesse público permitir compreender o que impele os indivíduos a dedicarem-se ao serviço público, motivando-os a terem um desempenho eficiente ao longo do tempo. Não sendo apenas motivados por incentivos monetários, mas também pelos valores de serviço público e pela possibilidade de aplicarem tais valores na prestação de serviços à sociedade, Denhart e Denhart (2007) defendem que os trabalhadores deveriam poder participar na tomada de decisão, pois tal poderia contribuir para a sua motivação e produtividade.

Mencionando a existência de estudos que sugerem que quando a AP se centra no interesse público e em aumentar o bem-estar da sociedade, a confiança dos cidadãos e a sua vontade de investir civicamente aumenta, Denhardt e Denhardt (2015) sublinharam a importância de ser acolhido na AP o conceito de *public service motivation* (PSM) desenvolvido por Perry e Wise (1990), por se centrar no ideal de interesse público que conduz os comportamentos dos seus trabalhadores. Mais ainda, Denhardt e Denhardt (2015)

sublinharam também as múltiplas pesquisas realizadas no âmbito da PSM, indicando em concreto o estudo de Perry et al. (2010) que corroborou a premissa postulada inicialmente por Perry e Wise (1990), relativa à possibilidade de existir uma relação de influência positiva da PSM sobre o desempenho individual dos trabalhadores.

O Modelo de Administração Tradicional (centrado na lei e em regras, na separação entre a política e a AP e na racionalidade do homem administrativo), a NPM (defensora de uma AP desconcentrada, da iniciativa privada e do mercado e na racionalidade do *homo economicus*) e o NPS coexistem (Denhardt & Denhardt, 2003). Os modelos de governação da AP têm-se sucedido incrementalmente. Segundo Streeck e Thelen (2005), as reformas não se substituem umas às outras, mas envolvem processos de estratificação, havendo modelos que coexistem de forma sedimentada.

O NPS procura agregar os aspetos positivos dos modelos e doutrinas de administração que o antecederam, sem afastar totalmente os respetivos valores, mas ao invés, posicionando-os sob um chapéu de democracia e de cidadania. No quadro dos modelos e paradigmas de governação mencionados, o NPS será aquele que se revela mais humanista, sugerindo reformas ou mudanças que atendem, simultaneamente, às necessidades dos cidadãos e dos trabalhadores em funções públicas, destacando a importância do papel desempenhado por estes em benefício da sociedade.

2.2. A *Public Service Motivation* (PSM)

Segundo Chiavenato (2004), o comportamento humano é motivado e a motivação dá direção e conteúdo a esse comportamento. Perry e Porter (1982), definiram motivação como a força que “energiza, orienta e suporta o comportamento”, i.e., “o grau e tipo de esforço que um indivíduo manifesta numa situação comportamental”¹⁹ (p. 89).

A partir dos anos 30 do século XX, a Escola das Relações Humanas demonstrou que a produtividade dependia das condições de trabalho, assim como das relações existentes entre

¹⁹ Tradução livre de “energizes, directs, and sustains behavior”, i.e., “it is the degree and type of effort that an individual exhibits in a behavioral situation” (Perry & Porter, 1982, p. 89).

trabalhadores (Chiavenato, 2004). Nos EUA e na Europa a motivação dos trabalhadores em funções públicas foi sendo também objeto de preocupação e de estudo com base em teorias testadas no setor privado, mas a partir dos anos 80 do século XX surgiram pesquisas empíricas na AP (Perry & Hondghem, 2008b).

Em 1982, a expressão *Public Service Motivation* (PSM) foi utilizada pela primeira vez para distinguir uma motivação específica associada ao serviço público. Rainey (1982) analisou aspectos dos sistemas de incentivos de gestores do setor público e do setor privado, sugerindo que os primeiros valorizavam menos as recompensas extrínsecas. A PSM é, assim, pensada a partir da constatação de Rainey (1982) de que os trabalhadores do setor público tinham motivos diferentes dos trabalhadores do setor privado.

As reformas da AP no âmbito da NPM contribuíram para a evolução do estudo da motivação. Recuperando o pressuposto do *homo economicus*, nos anos 70 do século XX algumas AP dos países da OCDE implementaram novos sistemas de gestão dos trabalhadores (Lah & Perry, 2008) alterando o estatuto dos funcionários públicos e desenvolvendo esquemas motivacionais centrados em incentivos extrínsecos (e.g., incentivos *merit pay/pay for performance*) (Pearce & Perry, 1983; Pollitt & Boukaert, 2011).

Segundo Pollitt (2018), muitas técnicas preconizadas pelo NPM basearam-se em pressupostos não demonstrados, nomeadamente a assunção de que o comportamento humano era sobretudo motivado pelos interesses particulares e egoístas dos indivíduos, a crença da inexistência de diferenças entre o setor público e o setor privado e a premissa da superioridade da gestão do setor privado face à do setor público. Mais ainda, Pollitt (2018) referiu que algumas técnicas do NPM, quando colocadas em prática, revelaram-se disfuncionais e tiveram efeitos não intencionados ou previstos.

Nem sempre as estratégias de construção de um “capital humano” motivado e mais produtivo tiveram sucesso (Moynihan et al., 2014). No caso da AP americana, os sistemas de incentivos extrínsecos falharam, havendo estudos que sugeriram que a sua utilização diminuía a motivação dos trabalhadores com níveis elevados de motivação intrínseca (Pearce & Perry, 1983; Perry & Hondghem, 2008a, 2008b; Perry et al., 2006).

O declínio da confiança dos cidadãos americanos nas suas instituições públicas e a aparente ineficácia da introdução do sistema *pay for performance*, numa AP que era mão-de-

obra intensiva (Perry & Porter, 1982), levou a que Perry e Wise (1990) desenvolvessem o conceito *Public Service Motivation* (PSM), apelando à renovação do compromisso dos trabalhadores com os valores associados ao serviço público. Segundo os autores (1990), a PSM consistia numa “predisposição dos indivíduos para responderem a motivos fundados principalmente ou exclusivamente nas instituições e organizações públicas”²⁰ (p. 368).

Opondo-se à visão dominante fundada na teoria da escolha pública ²¹, que pressupunha um comportamento dos indivíduos motivado por interesses particulares, Perry e Wise (1990) contestaram a primazia dos incentivos monetários sobre os motivos prossociais e orientados para os outros (Andersen, 2009), assumindo que há outros motivos para trabalhar que não apenas os racionais. Assim, a PSM está associada a carências ou necessidades psicológicas que estimulam a prestação de serviço público, consubstanciadas em motivos racionais (relacionados com a necessidade de os indivíduos maximizarem a sua utilidade, o seu poder ou importância), motivos normativos (relacionados com o altruísmo dos indivíduos e a necessidade que estes têm de conformação com os padrões estabelecidos e o seu sentido de dever para servir a comunidade e o Estado) e motivos afetivos (relacionados com a compaixão dos indivíduos, que os induz a autossacrificarem-se caso disso dependa o bem-estar dos outros) (Caillier, 2017; Perry, 1996; Perry & Wise, 1990).

A PSM surge, assim, no seio da AP (Perry & Vandenabeele, 2015), centrada na ideia de que o serviço público tem subjacentes necessidades, motivos e valores no trabalho que o distinguem de atividades que não busquem o benefício da sociedade (Perry, 1997; Perry et al., 2010). A partir das necessidades e motivos psicológicos, Perry (1996) desenvolveu uma escala para a medição da PSM, inicialmente constituída por seis dimensões (“Atração pela Formulação de Políticas Públicas”, “Compromisso com o Interesse Público”, “Justiça Social”, “Dever Cívico”, “Compaixão” e “Autossacrifício”) e por quarenta itens. Após ter sido sujeita a uma análise fatorial confirmatória, com recurso a amostras de trabalhadores da AP americana, a escala convergiu para quatro dimensões (com a eliminação da “Justiça Social” por correlação

²⁰ Tradução livre de “*an individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations*” (Perry & Wise, 1990, p.368).

²¹ Abordagem teórica influenciada pela teoria económica e que parte do pressuposto da teoria neoclássica de que o interesse egoísta conduz as decisões e ações, sendo as preferências dos indivíduos que procuram maximizar a sua utilidade, analisadas por especialistas, com recurso a modelos matemáticos para testar a relação entre objetivos/preferências e cursos de ação alternativos (Bilhim, 2013a).

excessiva com o “Compromisso com o Interesse Público”, tendo esta última dimensão sido agregada ao “Dever Cívico”) e vinte e quatro itens (Perry, 1996).

Estudos subsequentes têm confirmado, na sua essência, as ideias subjacentes ao construto da PSM. Todavia a respetiva estrutura dimensional tem sido redefinida de acordo com as definições adotadas e o contexto dos países, tendo nalguns casos sido também introduzidas novas dimensões (Camilleri, 2006, 2007; Bright, 2007; Coursey & Pandey, 2007; Coursey et al., 2008; Vandenabeele, 2008a, 2008b; Kim, 2009a, 2009b).

Desde o estudo inicial de Perry e Wise (1990), foram surgindo diversas definições que foram acomodando as diferentes visões dos autores (Bozeman & Su, 2015).

Rainey e Steinbauer (1999) sugeriram uma definição mais abrangente e ligada ao altruísmo: “uma motivação geral, altruísta para servir os interesses de uma comunidade, de um estado, de uma nação ou da humanidade”²² (p. 20).

Centrando-se nas implicações comportamentais da PSM, bem como na sua aplicação para além do setor público, Brewer e Selden (1998) definiram a PSM como “uma força motivacional que induz os indivíduos a prestarem serviço público, comunitário e social significativo”²³ (p. 417).

Dando ênfase aos valores públicos, Vandenabeele (2007) definiu a PSM como “a crença, os valores e as atitudes que vão para além dos interesses particulares ou do interesse da organização, que respeita ao interesse de uma entidade política maior e que motiva os indivíduos a adequarem a sua atuação sempre que necessário”²⁴ (p. 547).

No mesmo sentido, Perry et al. (2010) redefiniram a PSM como “uma forma particular de altruísmo ou de motivação prossocial que é ativada por valores e disposições específicas das instituições públicas e das suas missões”²⁵ (p. 682).

²² Tradução livre de “*a general, altruistic motivation to serve the interests of a community of people, a state, a nation or humankind*” (Rainey & Steinbauer, 1999, p. 20).

²³ Tradução livre de “*the motivational force that induces individuals to perform meaningful (...) public, community, and social service*” (Brewer & Selden, 1998, p. 417).

²⁴ Tradução livre de “*the belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate*” (Vandenabeele, 2007, p. 547).

²⁵ Tradução livre de “*a particular form of altruism or prosocial motivation that is animated by specific dispositions and values arising from public institutions and their missions*” (Perry et al., 2010, p. 682).

Breaugh et al. (2018) foram ao encontro dos motivos mencionados por Perry e Wise (1990), definindo a PSM como “um conjunto de necessidades que uma pessoa possui relacionadas com servir a sociedade”²⁶ (p. 1428).

Nas várias definições há, contudo, aspetos comuns que sobressaem: os indivíduos que manifestam PSM são essencialmente altruístas (Perry & Hondeghem, 2008a) e, identificando-se com o serviço público, acolhem os valores públicos das suas organizações (Vandenabeele, 2011).

Mantendo os fundamentos do conceito, Perry e Hondeghem (2008a) redefiniram a PSM como “a orientação dos indivíduos para prestarem serviços com o propósito de fazerem bem aos outros e à sociedade”²⁷ (p. vii). Assente numa base altruísta, esta definição de PSM consiste numa alternativa às restantes teorias da motivação baseadas nos interesses particulares dos indivíduos (Moynihan & Pandey, 2007) e abrange a possibilidade real de se tratar de uma predisposição individual para servir a sociedade que pode ser encontrada em estudantes, em trabalhadores organizações orientadas para o serviço público, independentemente do setor, em cidadãos, em agentes económicos que se sintam motivados para servir o interesse público (Pandey et al., 2008; Perry et al., 2010; Schott et al., 2019a, Christensen et al., 2017).

A PSM pode ser, assim, entendida como uma motivação geral altruísta (Rainey & Steinbauer, 1999) ou como uma forma particular de altruísmo (Perry et al., 2010). Também pode ser entendida como um conceito autónomo, embora possa estar relacionada com outros tipos de motivação – prossocial e intrínseca (Ritz et al., 2020; Schott et al., 2019a; Vandenabeele et al., 2018).

Considerando a motivação prossocial como o desejo de despender esforço para beneficiar os outros (Grant, 2008, p. 48), Vandenabeele et al. (2018) sustentaram que a PSM é um tipo particular de motivação prossocial para servir a sociedade ou o interesse público, orientada para os outros em geral e sem necessidade de reciprocidade. Já para Schott et al. (2019a), a PSM cresceu de uma preocupação com a sociedade como um todo (uma forma de

²⁶ Tradução livre de “*a set of needs a person possesses related to serving society*” (Breaugh et al., 2018, p. 1428).

²⁷ Tradução livre de “*an individual’s orientation to delivering services to people with a purpose to do good for others and society*” (Perry & Hondeghem, 2008a, p. vii).

altruísmo societal), enquanto o construto da motivação prossocial, surgiu da preocupação de bem-estar dos indivíduos (altruísmo interpessoal).

Petrovsky e Ritz (2014) argumentaram que se poderá considerar a PSM como um tipo particular de motivação intrínseca, uma vez que a motivação intrínseca tem origem nas recompensas inerentes à própria atividade, e os indivíduos com PSM, embora se centrem no significado e propósito da tarefa, retiram satisfação da atividade de fazer bem aos outros e à sociedade. Houston (2000) e Steijn (2008), também defenderam que a PSM é uma motivação intrínseca, embora não se confunda com a satisfação que é retirada da própria tarefa. Embora a ideia de satisfação inerente à motivação intrínseca possa não estar presente na PSM, o mesmo não sucederá com a ideia de realização de valores públicos, a qual é primordial e prevalecente nos indivíduos com PSM (Houston, 2011; Kim et al., 2013).

Segundo Kjeldsen e Jacobsen (2012) e Braender e Andersen (2013) a PSM pode variar em função de alguns aspetos da vida dos indivíduos (e.g., o grau de escolaridade) ou eventos marcantes (e.g., primeiro emprego). A PSM não será, assim, um traço ou característica estável, mas antes um estado suscetível de sofrer alterações ao longo do tempo.

A PSM tem sido uma área de interesse muito investigada desde os anos 80 do século XX (Perry & Porter, 1982; Ritz et al., 2016; Christensen et al., 2017; Homberg et al., 2015). Atendendo a que a PSM assenta em comportamentos e ações que alcançam resultados e impactos no âmbito do interesse público, a maioria das pesquisas têm recaído sobre o setor público (Kim, 2012).

Diversos estudos incidiram sobre a formação e os antecedentes da PSM (Crewson, 1997; Moynihan & Pandey, 2007; Perry, 1997; Vandenabeele, 2011), tendo Kim e Vandenabeele (2010) sugerido que as dimensões da PSM tinham diferentes antecedentes.

Perry (1997) destacou que a PSM resulta de vivências experienciadas na infância, na religião e também na vida profissional (veja-se também o recente estudo de Kim et al., 2021). Por outro lado, Camilleri (2007) referiu outros antecedentes, como a perceção dos indivíduos relativamente ao papel do Estado e à organização onde trabalham, assim como o relacionamento estabelecido entre os trabalhadores e a liderança, as características do trabalho e as atitudes pessoais. Foram também identificados antecedentes centrados em variáveis sociodemográficas ou vocacionais/profissionais (Perry et al., 2008; Ritz et al., 2016),

tendo Jang (2012), Pandey e Stazyk (2008) e Kim et al. (2021) encontrado relações de influência significativas entre variáveis sociodemográficas e a PSM, nomeadamente a idade e o grau de escolaridade.

Jang (2012) sublinhou que os traços de personalidade não variam ao longo do tempo pois refletem as características dos indivíduos que não são suscetíveis de serem influenciadas pelo ambiente, no entanto, enquanto determinantes do comportamento humano e da motivação no trabalho, são preditores da PSM. Já Steen e Rutgers (2011) demonstraram que os trabalhadores com níveis de PSM elevados são mais sensíveis a objetivos sociais, em detrimento dos organizacionais.

Várias pesquisas incidiram também sobre as diferenças entre a motivação de trabalhadores integrados em diferentes setores, sugerindo que os trabalhadores do setor público tinham maior propensão a manifestar maiores níveis de PSM (Brewer 2003; Crewson, 1997; Houston, 2006; Rainey, 1982; Rainey & Bozeman, 2000; Wittmer, 1991; Wright, 2001).

Bellé e Ongaro (2014) descobriram que a aplicação dos princípios da NPM em Itália (entre os quais se inclui a prevalência de sistemas de incentivos maioritariamente extrínsecos), resultou numa diminuição da motivação dos funcionários públicos. Os autores (2014) argumentaram que os setores do Estado em que a introdução deste tipo de princípios foi mais intensa e incisiva, a desmotivação das pessoas foi proporcionalmente crescente, tendo correspondido à diminuição da motivação associada ao espírito de missão e ao trabalho para os cidadãos e para o bem comum.

Uma outra corrente de estudo importante tem-se centrado nas atitudes e comportamentos associados à PSM. Homberg et al. (2015) destacaram a existência de diversos estudos sobre a relação de influência da PSM sobre variáveis que salientam atitudes e comportamentos positivos, bem como sobre fatores que evidenciam atitudes e comportamentos negativos.

Alguns estudos encontraram uma relação de influência positiva entre a PSM e elevada rotatividade no trabalho, satisfação resignada, níveis elevados de stress, absentismo ou presentismo (Giauque et al., 2012; Jenson et al, 2019; Paarlberg et. al., 2008; Schott & Ritz, 2017; van Loon et al., 2015). Giauque et al. (2012) sugeriram que os trabalhadores que manifestavam elevada PSM, sentiam muita pressão no trabalho. Estes estudos sugeriram a

necessidade de se considerar a possibilidade de a PSM afetar os resultados dos trabalhadores, bem como o respetivo bem-estar. Na opinião de Vandenabeele e colaboradores (2018), sendo a PSM institucional, esta apenas poderá gerar comportamentos positivos se o ambiente da organização o proporcionar.

Foram também encontrados estudos que identificaram dimensões de PSM dominantes em profissões, comportamentos induzidos pela PSM em certas profissões, bem como implicações na PSM de profissionais, decorrentes da introdução de variáveis organizacionais ou pessoais (Andersen, 2009; Andersen & Serritzlew, 2012; Ritz et al., 2021; Schott et al., 2019b).

Sublinha-se, contudo, uma corrente de estudo relacionada com a relação de influência da PSM sobre o desempenho individual, conforme atestam vários trabalhos de meta-análise (Ritz et al., 2016, 2021). No seu estudo Perry e Wise (1990, p. 370) estabeleceram, entre outras, a proposição de que nas organizações públicas, a PSM dos trabalhadores estava relacionada positivamente com o seu desempenho individual (DI). Segundo os autores (1990), os indivíduos com PSM reveem-se nos valores públicos consubstanciados nas tarefas e atividades das organizações públicas e tal potencia maiores níveis de desempenho, pois o seu esforço é guiado pelo desempenho de atividades que vão ao encontro dos seus valores altruístas e prossociais. Os trabalhadores com maior PSM têm maior motivação para atuar em benefício dos outros e da comunidade e o seu comportamento será direcionado para alcançar maiores e melhores resultados em prol da sociedade (Pandey et al., 2008; Perry et al., 2010).

Ritz et al. (2016) sugeriram que os resultados da sua investigação poderiam revestir algum interesse para a melhoria das práticas de recrutamento e de retenção de trabalhadores. Diversos estudos sugeriram que organizações capazes de atrair e reter trabalhadores com elevado nível de PSM podem ter níveis elevados de desempenho individual médio, resultante de os seus trabalhadores terem um melhor desempenho, serem mais esforçados e ajudarem os outros (Bellé, 2013; Bright, 2007; Gould-Williams et al., 2013; Leisink & Steijn, 2009; Vandenabeele, 2009). Não obstante, Bromberg e Charbonneau (2019) demonstraram que para alguns gestores da AP a PSM ainda não relevava na seleção de candidatos no recrutamento de trabalhadores para a AP, não obstante tal fosse recomendado pela literatura da PSM.

Vandenabeele et al. (2004) sugeriram que a PSM se relaciona com aspetos específicos da gestão pública dos recursos humanos nos diferentes países, incluindo as preferências por sistemas de remunerações, de recrutamento, de avaliação do desempenho. Homberg et al. (2015) defenderam que através da PSM, a AP poderia melhorar o desempenho, ultrapassando-se assim os problemas de incentivos no setor público.

Kim (2006) e Vandenabeele (2009) sugeriram que as organizações públicas podem beneficiar com a atração e seleção de trabalhadores com PSM elevada por via do potencial que representam em termos de DI, contudo, não é claro que ter trabalhadores com PSM elevada só por si promova o desempenho. O contexto também terá um papel importante na relação PSM-DI. Se a relação entre a PSM e o Desempenho depende do contexto, a abordagem da PSM como modo de potenciar o DI deve ser cautelosa e baseada nos valores públicos que estão na base da prestação dos serviços públicos (Vandenabeele, 2013).

Vários estudos incidiram sobre a relação entre a PSM e o desempenho individual (conforme melhor especificado na próxima secção), tendo-se verificado que nem todos encontraram uma relação de influência positiva da primeira variável sobre a segunda.

Num estudo preliminar de validação da PSM para Portugal, utilizando a escala original de Perry (1996), Fonseca et al. (2020) identificaram cinco dimensões, confirmando três do modelo original - o autossacrifício, o dever cívico e a justiça social – e identificando duas novas dimensões de natureza *reversed*, o Egoísmo Social e o Cinismo Social. A dimensão Egoísmo Social, segundo os autores (2020), retém itens *reversed* das dimensões originais Compaixão, Comprometimento com o Interesse Público e Autossacrifício e consubstancia-se na “focalização do sujeito em si próprio, nos seus interesses, objetivos, motivações em detrimento dos outros e, em geral, da sociedade, dos seus problemas tensões e necessidades” (p. 118). O Cinismo Social retém itens *reversed* das dimensões originais Comprometimento com o Interesse Público e Atração pelas Políticas Públicas e traduz a “descrença em relação aos outros, às suas intenções e interesses, manifestada numa auto incongruência em relação à sociedade” (Fonseca et al., 2020, p.118).

Na presente pesquisa foi adotado o conceito de PSM proposto por Perry e Hondegem (2008a), bem como a escala de PSM de Fonseca et al. (2020) (Anexo I).

2.3. O Desempenho Individual Percebido (DIP) e a *Public Service Motivation*

O desempenho está relacionado com o comportamento intencional, seja individual ou organizacional (van Dooren et al., 2015). Campbell (1990, citado por Koopmans et al., 2014) definiu desempenho individual (DI) como consistindo nos comportamentos e ações do trabalhador que relevam para os objetivos da organização. Estes comportamentos podem ser percebidos por outros ou pelo próprio, sendo neste último caso, o desempenho individual percebido (DIP). Numa organização pública, o DIP consiste, assim, na percepção que o trabalhador em funções públicas tem dos seus contributos para o alcance da missão da organização onde trabalha.

O trabalho desenvolvido pelos trabalhadores em funções públicas assume um relevo especial por ter implicações na vida dos cidadãos e das empresas (desde a educação à saúde, à segurança, entre outros), sendo concebível que estes últimos esperem que os primeiros tenham um bom desempenho (Denhardt & Denhardt, 2015; Vandenabeele, 2009). Neste sentido, o estudo da PSM tem contribuído para aprofundar o debate na AP sobre a gestão dos recursos humanos, tendo vindo a ser sugerida a possibilidade de a motivação específica para o serviço público poder ser utilizada instrumentalmente, na formação de uma força de trabalho motivada de forma sustentável e resiliente a eventuais forças de mudança negativas, constituindo uma alavanca para promover o DI (Palma et al., 2017).

Uma das relações amplamente estudada e debatida na AP é a relação entre a PSM e o DI (Ritz et al., 2016), tendo por mote a premissa de Perry e Wise (1990), corroborada por Perry et al. (2010), de que nas organizações públicas a PSM dos trabalhadores está positivamente relacionada com o seu DI. O racional era o de que os trabalhadores teriam um bom desempenho em resultado de considerarem o seu trabalho importante e acreditarem que tinham responsabilidade pelos resultados das suas tarefas. Assim, era esperado que trabalhadores públicos com PSM tivessem um bom desempenho, desde que as suas tarefas lhes permitissem fazer bem aos outros e à sociedade (Andersen et al., 2014; Perry & Hondeghem, 2008a, 2009).

Perry e Hondeghem (2008a) referiram a existência de evidência empírica que demonstrava a existência de uma motivação intrínseca significativa entre os trabalhadores da

AP, nomeadamente em serviços com profissionalização elevada, em que as normas e padrões profissionais se sobrepunham à pressão para obtenção de níveis elevados de desempenho.

Sendo uma variável multifacetada, com múltiplos antecedentes e consequentes, o DI tem sido objeto de interesse nas pesquisas que incidem sobre a AP (Andersen et al., 2016). Diversos estudos sugeriram a possibilidade de a PSM ter influência positiva sobre o desempenho individual (e.g., Andersen et al., 2014; Andersen et al., 2016; Bellé, 2013; Caillier, 2014; Kim, 2006; Leisink & Steijn, 2009; Naff & Crum, 1999; Palma & Sepe, 2017; Palma et al., 2020; Ritz et al., 2016; Vandenabeele, 2009; van Loon et al., 2018). Todavia, Alonso e Lewis (2001), Bright (2007), Ritz (2009) e Wright et al. (2017) não encontraram resultados que suportassem uma relação de influência da PSM sobre o DIP positiva.

Algumas pesquisas exploraram a relação PSM-DI com recurso a medidas autorreportadas do DI (e.g., Vandenabeele, 2009), enquanto outras utilizaram medidas objetivas (e.g., Andersen et al., 2014; Bellé, 2013). Kim e Vandenabeele (2010) e Kim et al. (2012) demonstraram que os estudos têm variado no número e na natureza das dimensões da PSM e que os resultados de vários países nem sempre convergem. Existem especificidades e diferenças culturais, verificando-se uma dicotomia de estudos realizados na Europa (Kjeldsen & Jacobsen, 2012) e nos EUA (Christensen & Wright, 2011). A variabilidade dos resultados dos estudos pode ser, então, consequência de diferentes conceptualizações da PSM, da eventual omissão de variáveis relevantes e do recurso a medidas diferenciadas (objetivas/administrativas ou autorreportadas) (Ritz et al., 2016), bem como de diferenças de contexto organizacional e cultural. Revela-se, assim, importante a realização de estudos adicionais, conforme sugerido por Perry et al. (2010), Perry e Vandenabeele (2015), Prebble (2014), Wright e Grant (2010), Ritz et al. (2016) e Ritz et al. (2021).

O conceito de DI tem sido operacionalizado de forma distinta em diferentes disciplinas. Segundo Koopmans et al. (2014) o Questionário de Desempenho Individual no Trabalho (QDIT) foi desenvolvido de modo a obter um instrumento de medição válido para qualquer setor ou área profissional, sendo competente para avaliar o DI nas suas várias dimensões. O QDIT inclui três dimensões (“Desempenho na Tarefa”, “Desempenho Contextual” e “Comportamento Contraproducente no Trabalho”) e 18 itens.

As dimensões do QDIT acolhem os principais aspetos comportamentais que formam o desempenho individual (Koopmans et al., 2014). O “Desempenho na Tarefa” abrange a competência com a qual os indivíduos desempenham as tarefas centrais (técnicas ou substantivas) do seu trabalho (Campbell, 1990 citado por Koopmans et al., 2014). O “Desempenho Contextual” consiste nos comportamentos que suportam o ambiente organizacional, social e psicológico no qual as funções principais são desempenhadas (inclui a manifestação de esforço, a facilitação do desempenho dos pares e da equipa, a cooperação e a comunicação; Reilly et al., 1993, citado por Koopmans et al., 2014). O “Comportamento Contraproducente no Trabalho” consiste no comportamento que prejudica o bem-estar da organização (Rotundo & Sackett, 2002, citado por Koopmans et al., 2014) e inclui, entre outros, comportamentos como o absentismo e a realização de tarefas não relacionadas com o trabalho (Koopmans et al., 2011). No presente estudo, foi seguido o modelo de DI proposto por Koopmans et al. (2014).

2.4. A Carreira na Administração Pública portuguesa e a *Public Service Motivation*

Segundo da Direção-Geral do Emprego Público ([DGAEP], 2021), o emprego público foi objeto de reforma no início do século XXI, conduzido pelo paradigma da NPM, com uma gestão orientada para os resultados, em detrimento de uma abordagem procedimental, bem como uma aproximação ao sistema de emprego privado e ao Código do Trabalho. O estatuto de funcionário público e o sistema de carreira foram substituídos por um regime de emprego em que prevalece o contrato de trabalho em funções públicas. A Lei n.º 35/2014, de 20 de junho (Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas [LTFP]) foi publicada pela especificidade do funcionamento e dos valores do serviço público (DGAEP, 2021).

No quadro de reformas e modernização da AP, o Decreto-Lei n.º 276/2007, de 31 de julho já tinha estabelecido o conteúdo funcional da carreira de inspeção, que se consubstancia na realização e instrução de inspeções, auditorias, fiscalizações, inquéritos, sindicâncias, acompanhamentos, avaliações, processos disciplinares, pareceres e estudos de elevado grau de responsabilidade, autonomia e especialização inerentes à prossecução das atribuições dos respetivos serviços de inspeção.

Ainda no âmbito do programa de reformas da AP portuguesa alinhado com a NPM (Carvalho, 2008), foi criada a lei de vínculos, carreiras e remunerações (LVCR) dos trabalhadores que exercem funções públicas (Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro). Segundo Bilhim (2019), esta lei representa a maior reforma do sistema de gestão de pessoas feita em Portugal, desde a revolução de 25 de abril de 1974. Esta lei estabeleceu a manutenção como especiais, apenas as carreiras cujas especificidades de conteúdo, de deveres funcionais de formação ou habilitação de base, o justificassem (e.g., representação externa do Estado, informações de segurança, investigação criminal, segurança pública, inspeção). A mesma lei estabeleceu também que a relação jurídica de emprego público constitui-se, no caso das carreiras especiais, por nomeação e no caso das carreiras gerais, por contrato de trabalho em funções públicas.

O Decreto-Lei n.º 170/2009, de 3 de agosto, criou a carreira especial de inspeção, à qual foram reconduzidos muitos trabalhadores integrados nas diversas carreiras de inspeção (atualmente ainda subsistem algumas carreiras de inspeção não revistas²⁸). Conforme resulta do preâmbulo da referida lei, os deveres funcionais acrescidos da carreira de inspeção relativamente às carreiras gerais visam assegurar elevados padrões de imparcialidade e independência no exercício de funções inspetivas, bem como a necessidade de salvaguardar o interesse coletivo (dever de sigilo, impedimentos, incompatibilidades e inibições acrescidos relativamente às carreiras gerais).

Entretanto, a LTFP estabeleceu que os trabalhadores da AP portuguesa passariam a estar integrados em carreiras em função do conteúdo e da complexidade funcionais dos postos de trabalho, bem como, da natureza dos serviços. As carreiras passaram a qualificar-se como gerais (onde se integram as carreiras de assistente operacional, de assistente técnico e de técnico superior) ou especiais (onde se integra, entre outras, a carreira de inspeção).

A LTFP distinguiu as carreiras especiais, dispondo que os respetivos conteúdos funcionais não podem ser absorvidos pelos conteúdos funcionais das carreiras gerais, encontrando-se os respetivos trabalhadores sujeitos a deveres funcionais mais exigentes que os previstos para os das carreiras gerais, para além de terem de obter aprovação em curso de

²⁸ Como é o caso das carreiras de Inspeção ou de Inspetor Superior da Autoridade para as Condições do Trabalho, do Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliários e da Construção, I.P. ou do Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos.

formação específico de duração não inferior a seis meses ou deter certo grau acadêmico ou título profissional para integrar a carreira.

Perry (1997) estudou a identificação profissional, entre outros antecedentes da PSM. Outros estudos incidiram sobre a relação da PSM com o profissionalismo, as profissões, as normas profissionais incluindo variáveis mediadoras e moderadoras (e.g., Andersen, 2009; Andersen & Pedersen, 2012; Andersen & Serritzliew, 2012; Kjeldsen & Jacobsen, 2012; Schott et al., 2019b).

Andersen (2009) analisou os efeitos da PSM, das normas profissionais e dos incentivos econômicos no comportamento e no desempenho de profissionais de saúde, sugerindo que quando existem normas profissionais fortes, os incentivos econômicos não são importantes.

Andersen e Pedersen (2012) demonstraram a existência de especificidades no padrão dimensional da PSM manifestada por trabalhadores especializados e com normas profissionais fortes. Os autores (2012) demonstraram que o “profissionalismo” estava relacionado negativamente com a dimensão da PSM compaixão, mas positivamente relacionado com a dimensão atração pela formulação de políticas públicas e não estava relacionado com o fator compromisso com o interesse público.

Andersen e Serritzliew (2012) demonstraram a forma como a PSM, nomeadamente a dimensão compromisso com o interesse público, afetava o comportamento de profissionais de saúde, concluindo que a PSM ajudava a assegurar os interesses dos grupos mais pobres e necessitados.

Kjeldsen e Jacobsen (2012) investigaram a relação entre a PSM e o setor de emprego (com estudantes e jovens recém empregados da área da saúde), concluindo que a PSM não era relevante para a atratividade do setor público e sugerindo que a PSM num grupo profissional provavelmente estará mais associada à natureza do serviço público, do que ao setor (público ou privado).

Schott et al. (2019b) avaliaram a dinâmica da PSM num grupo de inspetores veterinários recém-contratados e concluíram que a perda de PSM ao longo do tempo estava ligada às expectativas pouco claras quanto ao trabalho.

Outra temática de interesse incide sobre a PSM, o desempenho individual e a natureza ou tipo de carreiras da AP. Os inspetores, investidos de poderes de autoridade e dispendo de autonomia técnica, desempenham funções com elevado grau de responsabilidade e especialização. Os deveres funcionais mais exigentes, maioritariamente normativos, de verificação do cumprimento da lei, incluindo a prevenção e o combate de práticas contrárias à lei, bem como o elevado padrão profissional (com regras de conduta rigorosas) a que se encontram sujeitos os trabalhadores integrados na carreira especial de inspeção, sugerem não só a possibilidade de existirem diferenças de PSM e DIP entre inspetores e técnicos superiores, bem como a possibilidade de as carreiras terem influência na relação PSM-DIP.

Na presente pesquisa pretende-se averiguar, quanto à variável organizacional carreira na AP, a existência de diferenças de PSM e de DIP entre trabalhadores integrados nas carreiras de inspeção e de técnico superior, bem como a existência de um efeito de moderação destas carreiras na relação de influência da PSM sobre o DIP.

3. Metodologia

3.1. Hipóteses de Investigação e Modelo de Análise Proposto

Conforme referido no capítulo anterior, parte-se do pressuposto de que as carreiras especiais apresentam deveres funcionais acrescidos relativamente às carreiras gerais. A verificação do cumprimento das leis e regulamentos, só por si uma atividade normativa, a par de um elevado padrão profissional e de conduta a que os inspetores estão sujeitos, sugerem não só a possibilidade de existirem diferenças de PSM e de DIP entre inspetores e técnicos superiores, como também a possibilidade de estas carreiras terem influência sobre a relação da PSM sobre o DIP.

Assim, correspondendo ao objetivo específico (iii), formula-se a seguinte hipótese:

H1: Há diferenças de PSM e de DIP entre os trabalhadores da carreira especial de inspeção (inspetores) e os trabalhadores da carreira geral de técnico superior (técnicos superiores).

Não sendo conhecidos estudos na AP portuguesa que permitam suportar a natureza das diferenças de PSM e de DIP entre trabalhadores integrados nas duas carreiras mencionadas, a hipótese H1 assume um carácter exploratório, tendo sido desagregada em duas hipóteses específicas (Quadro 1).

Quadro 1

Hipóteses Específicas Referentes às Diferenças de PSM e DIP entre Inspetores e Técnicos Superiores

H1.1: Existem diferenças de PSM entre inspetores e técnicos superiores.
H1.2: Existem diferenças de DIP entre inspetores e técnicos superiores.

Nota. Fonte: Elaboração própria.

Considerando a existência de uma base teórica preexistente, incluindo pesquisas que têm sugerido a existência de uma relação de influência positiva da *public service motivation* (PSM) dos trabalhadores sobre o seu desempenho individual percebido (DIP), formula-se uma segunda hipótese:

H2: A PSM dos trabalhadores em funções públicas exerce uma relação de influência positiva sobre o DIP.

Esta segunda hipótese corresponde ao objetivo específico (iv) e, antecipando o sentido da relação entre as dimensões da PSM e cada uma das dimensões do DIP, foi a mesma desagregada em 15 hipóteses específicas (Quadro 2).

Quadro 2

Hipóteses Específicas Referentes à Relação de Influência da PSM sobre o DIP

H2.1.: Existe uma relação de influência positiva entre a dimensão Autossacrifício da PSM dos trabalhadores e a dimensão Desempenho Contextual do DIP.
H2.2.: Existe uma relação de influência negativa entre a dimensão Autossacrifício da PSM dos trabalhadores e a dimensão Comportamento Contraproducente no Trabalho (R) do DIP.
H2.3.: Existe uma relação de influência positiva entre a dimensão Autossacrifício da PSM dos trabalhadores e a dimensão Desempenho na Tarefa do DIP.
H2.4.: Existe uma relação de influência positiva entre a dimensão Dever Cívico da PSM dos trabalhadores e a dimensão Desempenho Contextual do DIP.
H2.5.: Existe uma relação de influência negativa entre a dimensão Dever Cívico da PSM dos trabalhadores e a dimensão Comportamento Contraproducente no Trabalho (R) do DIP.
H2.6.: Existe uma relação de influência positiva entre a dimensão Dever Cívico da PSM dos trabalhadores e a dimensão Desempenho na Tarefa do DIP.
H2.7.: Existe uma relação de influência positiva entre a dimensão Justiça Social da PSM dos trabalhadores e a dimensão Desempenho Contextual do DIP.
H2.8.: Existe uma relação de influência negativa entre a dimensão Justiça Social da PSM dos trabalhadores e a dimensão Comportamento Contraproducente no Trabalho (R) do DIP.
H2.9.: Existe uma relação de influência positiva entre a dimensão Justiça Social da PSM dos trabalhadores e a dimensão Desempenho na Tarefa do DIP.
H2.10.: Existe uma relação de influência negativa entre a dimensão Egoísmo Social (R) da PSM dos trabalhadores e a dimensão Desempenho Contextual do DIP.
H2.11.: Existe uma relação de influência positiva entre a dimensão Egoísmo Social (R) da PSM dos trabalhadores e a dimensão Comportamento Contraproducente no Trabalho (R) do DIP.
H2.12.: Existe uma relação de influência negativa entre a dimensão Egoísmo Social (R) da PSM dos trabalhadores e a dimensão Desempenho na Tarefa do DIP.
H2.13.: Existe uma relação de influência negativa entre a dimensão Cinismo Social (R) da PSM dos trabalhadores e a dimensão Desempenho Contextual do DIP.
H2.14.: Existe uma relação de influência positiva entre a dimensão Cinismo Social (R) da PSM dos trabalhadores e a dimensão Comportamento Contraproducente no Trabalho (R) do DIP.
H2.15.: Existe uma relação de influência negativa entre a dimensão Cinismo Social (R) da PSM dos trabalhadores e a dimensão Desempenho na Tarefa do DIP.

Nota. Fonte: Elaboração própria.

Conforme anteriormente mencionado, desconhecendo-se estudos na AP portuguesa que permitam suportar a premissa de que as carreiras da AP têm impacto na relação entre os construtos da PSM e do DIP, formulou-se a hipótese H3, a qual assume um carácter exploratório:

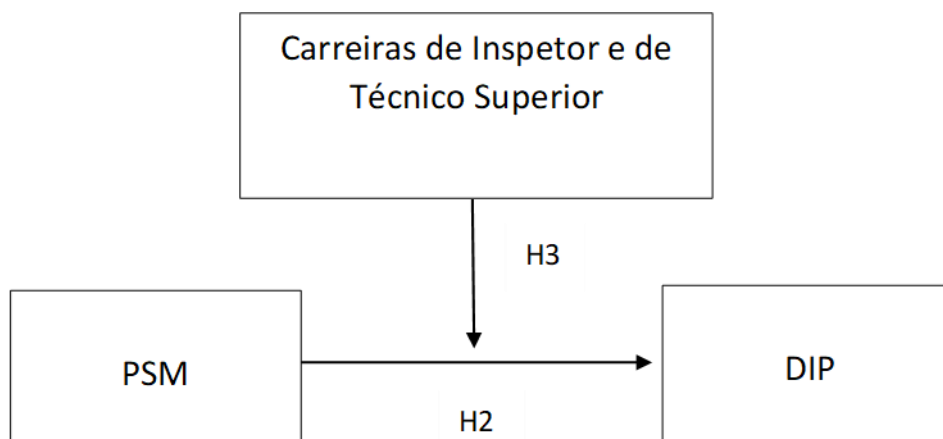
H3: As carreiras de inspetor²⁹ e de técnico superior exercem uma relação de moderação na relação de influência da PSM sobre o DIP.

Esta hipótese corresponde ao objetivo específico (v) e pretende avaliar se a pertença a carreiras distintas modera ou tem impacto na relação entre as duas variáveis em estudo, a PSM e o DIP.

Pelo exposto, apresenta-se o modelo de análise proposto (Figura 1).

Figura 1

Modelo de Análise



Nota. Fonte: Elaboração própria

²⁹ A expressão correta é “carreira de inspeção”, todavia optou-se pela expressão “carreira de inspetor”, sendo mais inteligível na comparação com a “carreira de técnico superior”.

Assim, está-se perante uma investigação que apresenta um paradigma positivista e uma abordagem hipotético-dedutiva, com recurso à metodologia quantitativa com recolha de dados mediante inquérito por questionário e tratamento e análise estatística dos dados.

3.2. Caracterização da Amostra

A população-alvo consiste nos trabalhadores da AP integrados na carreira geral de técnico superior (TS) e na carreira especial de inspeção (I). A técnica de amostragem adotada foi a amostragem não probabilística por conveniência e por propagação geométrica (*snowball*), com questionário submetido no *Google Forms*, dirigido a técnicos superiores e inspetores que trabalhavam em algumas entidades públicas. Foi assegurado o processo de autorização formal por parte das entidades contactadas e o consentimento informado dos respondentes ao questionário.

No questionário foram introduzidas variáveis de natureza descritiva, pelo que se procede a uma breve caracterização da amostra recolhida.

Na amostra final de 129 inquiridos, 64 (49.6%) são do sexo feminino e 65 (50.4%) são do sexo masculino. Numa amplitude etária dos 27 aos 66 anos, a média de idades é de 47.08 anos e o desvio-padrão é de 9.01.

Relativamente à carreira em que os trabalhadores se integram, a maioria dos respondentes pertence à carreira geral de técnico superior (n=78; 60.5%), sendo que 42 (32.6%) pertencem à carreira especial de inspeção e 9 (7%) pertencem a outras carreiras não especificadas. No total da amostra, 25.6% (n=33) dos respondentes exercem cargos de chefia ou de coordenação.

No que concerne ao tempo total de trabalho dos respondentes, regista-se uma amplitude que varia entre 3 anos e 41 anos de trabalho, sendo a média de 23.37 anos de trabalho e o desvio-padrão de 8.91. Já quanto à antiguidade no serviço ou na organização pública onde os respondentes trabalham atualmente, regista-se o valor mínimo de 1 ano, um valor máximo de 40 anos de trabalho e uma média de 13.3 anos de trabalho e desvio-padrão de 8.45.

3.3. Instrumento de Recolha de Dados

Para a medição da variável preditora *Public Service Motivation* (PSM) foi utilizada a escala multidimensional desenvolvida por Fonseca et al. (2020) (Anexo I), por sua vez baseada na primeira versão da escala de Perry (1996). Assim, foram utilizadas 5 dimensões, medidas por 23³⁰ itens, a saber, Autossacrifício (8 itens), Dever Cívico (5 itens), Justiça Social (4 itens), Egoísmo Social (*reversed*³¹) (4 itens) e Cinismo Social (*reversed*) (2 itens).

Para a avaliação do Desempenho Individual Percebido (DIP) utilizámos a escala desenvolvida por Koopmans et. al (2014). A escala do construto do DIP é constituída por 18 itens integrados em 3 dimensões, nomeadamente o Desempenho na Tarefa (5 itens), o Desempenho Contextual (8 itens) e o Comportamento Contraproducente no Trabalho (*reversed*³²) (5 itens). Para assegurar a equivalência da escala QDIT em inglês para a medição do DIP em português (Anexo II), a mesma foi traduzida para português e depois novamente traduzida para inglês (método tradução/retroversão).

O questionário integrou, assim, o total de 41 itens das escalas da PSM e do DIP (agrupados em cada escala, embora posicionados de forma aleatória) para respostas autorreportadas. Este tipo de respostas corresponde às perceções dos respondentes e no caso são relativas ao grau de concordância ou de frequência das asserções. As respostas foram pontuadas numa escala de tipo Likert de 5 pontos. Na subescala da PSM as pontuações 1, 3 e 5 corresponderam, respetivamente a “*Discordo totalmente*”, “*Não concordo, nem discordo*” e “*Concordo totalmente*”. Já na subescala DIP as pontuações 1, 3 e 5 corresponderam, respetivamente, a “*Algumas vezes*”, “*Frequentemente*” e “*Sempre*” (no caso da pontuação dos itens das dimensões Desempenho Contextual e Desempenho na Tarefa) e “*Nunca*”, “*Algumas vezes*” e “*Muitas vezes*” (no caso das pontuações dos itens da dimensão Comportamento Contraproducente no Trabalho).

³⁰ A escala de Fonseca et. al (2020) é constituída por 24 itens (o item “Acredito que as pessoas deviam dar mais à sociedade, do que obtêm da mesma” não foi, por lapso, incluído no questionário construído no Google Forms).

³¹ Os itens *reversed* têm sentido e significado diferentes dos demais, i.e., quanto menor for o respetivo valor ou pontuação, maior será a PSM.

³² Tal como no caso do construto da PSM, sendo esta dimensão constituída por itens *reversed*, estes assumem sentido e significado diferentes dos demais, i.e., quanto menor for o respetivo valor ou pontuação, maior será o DIP.

Nas primeira e segunda partes do questionário constavam, respetivamente, os itens do construto do DIP (18 itens) e do construto da PSM (23 itens), agrupados nas escalas respetivas, embora posicionados de forma aleatória. Na terceira parte constavam 6 quesitos relativos às variáveis sociodemográficas destinados à caracterização da amostra: sexo, idade, tempo total de serviço, tempo de serviço na organização atual, carreira e desempenho de funções de chefia ou de coordenação.

Na elaboração do questionário foram seguidas as recomendações de Podsakoff et al. (2003, 2012) de modo a mitigar problemas de variância do método comum, associadas sobretudo à tendência de julgamento favorável do próprio comportamento e de outros aspetos suscetíveis de enviesar as respostas. De modo a diminuir a relutância na resposta e promover a honestidade das respostas, evitando respostas socialmente desejáveis ou consistentes entre questões, informou-se os respondentes de que as respostas eram anónimas, de que haveria um tratamento de dados confidencial e apenas destinado a fins académicos e de que não existiam respostas certas ou erradas. Garantiu-se, conforme já referido, a obtenção do consentimento informado dos respondentes³³.

Concretamente, para evitar os efeitos do desejo de consistência entre respostas, os itens foram posicionados aleatoriamente, separando-se os itens da escala da variável preditora dos itens da variável de critério. Algumas dimensões do DIP já tinham variações ou nuances nas possibilidades de resposta, o que só por si mitigou o recurso a respostas mecânicas com percepção da similaridade de respostas e a utilização de respostas de uma questão para resposta a questões subsequentes.

A hiperligação contendo o questionário foi enviada em 2 de junho de 2021, por correio eletrónico, para endereços institucionais de diversos organismos públicos da AP portuguesa, com a solicitação da divulgação do *link* do questionário aos colaboradores (o texto do email aludia à finalidade do estudo, bem como ao anonimato e confidencialidade das respostas, tendo esta informação sido repetida no próprio questionário; ver Anexos III e IV).

Os dados foram recolhidos entre 2 de junho e 6 de setembro de 2021.

³³ O questionário no *Google Forms* estava preparado para dar acesso unicamente aos respondentes que assinalaram o termo de consentimento informado. Constava também informação sobre a possibilidade de desistência de preenchimento do relatório em qualquer momento, sem qualquer constrangimento ou consequência.

3.4. Opções Estatísticas no Tratamento e Análise dos Dados

A análise estatística dos dados recolhidos foi efetuada com o software IBM SPSS³⁴ *Statistics for Windows*, v. 27 e *Linear Structural Relations*³⁵ (LISREL), v. 9.3.

O tratamento e análise dos dados foram realizados por fases. Inicialmente procedeu-se à validação dos instrumentos de medida face à amostra. Esta fase do tratamento dos dados corresponde ao objetivo específico (i) e consiste na apresentação das soluções finais relativamente aos fatores dos construtos, bem como na análise das estatísticas descritivas.

De seguida foram testadas as hipóteses, mediante a realização de testes às diferenças de PSM e de DIP entre o grupo de inspetores e o grupo de técnicos superiores (H1), a estimação do modelo proposto para verificação da relação de influência da PSM sobre o DIP dos trabalhadores (H2) e a análise multigrupos (H3), destinada a verificar o possível efeito moderador das carreiras de inspetor e de técnico superior no modelo estimado.

Para a análise da fiabilidade das escalas (do seu nível de consistência interna), calculou-se o coeficiente *Alpha de Cronbach*, considerando-se apropriado um valor deste indicador igual ou superior a 0.70, sendo aceitável um valor maior que 0.60 (Marôco, 2021a; Marôco & Garcia-Marques, 2006).

De seguida, submeteram-se as escalas da PSM e do DIP a uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), com avaliação da adequação dos dados através do teste *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*, onde se consideram aceitáveis valores iguais ou superiores a 0.70 (Hair et al., 2014; Marôco, 2021a).

Recorreu-se ao método de extração dos fatores pelo *Principal Axis Factoring*, por se tratar de uma amostra de dimensão reduzida, conforme sugerido por de Winter et al. (2009) e de Winter & Dodou (2012). Procedeu-se a uma rotação oblíqua da solução fatorial inicial através do método PROMAX, assumindo-se a possibilidade de existirem correlações entre fatores extraídos, conforme sugerido por Marôco (2021a), bem como por Hair et al. (2014).

³⁴ *Statistical Package for the Social Sciences*.

³⁵ Programa ou *software* de Modelação de Equações Estruturais.

Na medição dos construtos consideraram-se adequados itens com *factor loadings*³⁶ (FL) iguais ou superiores a 0.50 (Hair et al., 2014), atendendo-se também ao valor da comunalidade extraída ser igual ou superior a 0.4 devido à dimensão reduzida da amostra (de Winter et al., 2009; Winter & Dodou, 2012). Estimaram-se os *loadings* e as comunalidades, fator a fator, eliminando-se os itens com os pesos fatoriais e comunalidades que apresentassem valores inferiores respetivamente a 0.5 e 0.4 (Hair et.al., 2014).

Dada a pequena dimensão da amostra, optou-se pela criação de oito índices através das médias ponderadas pelos *factor loadings* dos itens que medem cada variável. Estes oito índices são correspondentes às oito variáveis latentes em estudo (dimensões da PSM: Autossacrifício, Dever Cívico, Justiça Social, Egoísmo Social, Cinismo Social; dimensões do DIP: Desempenho Contextual, Comportamento Contraproducente no Trabalho e Desempenho na Tarefa), tendo-se verificado a consistência interna de cada um.

Foram calculadas as estatísticas descritivas da amostra, para análise das medidas de localização e dispersão dos dados da amostra, incluindo a avaliação da normalidade da distribuição. Atendendo aos coeficientes de assimetria e de achatamento registados, foi encontrada uma distribuição não normal dos dados.

Relativamente à avaliação da existência de diferenças nas amostras dos grupos de técnicos superiores (TS) e inspetores (I) (H1), inicialmente analisou-se a normalidade de cada índice correspondente à PSM e ao DIP, mediante o recurso aos testes *Kolmogorov-Smirnov (K-S)* e *Shapiro-Wilk (S-W)*. Em seguida testou-se para todas as variáveis latentes (através dos respetivos índices) a hipótese nula da não existência de diferenças entre o grupo de inspetores e o grupo dos técnicos superiores. Tratando-se de uma amostra de pequena dimensão e com distribuição não normal dos dados, em alternativa ao teste *t de Student (t-value)* para amostras independentes, revelou-se adequado o recurso ao teste de *Wilcoxon-Mann-Whitney (M-W)*, para comparar funções de distribuição de uma variável (Marôco, 2021a). Assim, a H1 foi avaliada pelo teste não paramétrico *M-W*.

Para a estimação do modelo proposto (H2), recorreu-se à modelação de equações estruturais com utilização do LISREL, aferindo-se os níveis de bondade de ajustamento dos

³⁶ Ou pesos fatoriais, os quais correspondem às covariâncias entre as variáveis manifestas e os fatores (Hair et al., 2014; Marôco, 2021a)

modelos estimados através da análise de medidas de ajustamento absoluto (que permitem aferir se o modelo se ajusta aos dados da amostra), de medidas de ajustamento incremental (que comparam o modelo proposto com o modelo nulo) e de medidas de parcimónia e de comparação de modelos, que permitem identificar o modelo que dispõe de melhor bondade-de-ajustamento (Hair et al., 2014; Marôco, 2021a, 2021b; Salgueiro; 2007, 2012)(Quadro 3).

Quadro 3

Medidas de Ajustamento Absoluto, Ajustamento Incremental e de Parcimónia e de Comparação de Modelos

	Índices	
Medidas de Ajustamento Absoluto	χ^2	quantifica as diferenças existentes entre as matrizes de covariância, sendo aceitável p-value que seja maior ou igual ao nível de significância desejado (Hair et al., 2014)
	df	são obtidos a partir da diferença entre o número total de observações (tamanho da amostra) e o número de parâmetros estimados (Hair et al., 2014)
	RMSEA	calcula o erro de aproximação à amostra, a partir do número de parâmetros estimados e dos Graus de Liberdade do modelo proposto, revelando a correção a que o modelo deve ser sujeito, tendo em conta a complexidade da dimensão da amostra (considerando-se aceitáveis valores iguais ou inferiores a 0.08 (Hair et al.; 2014)
	GFI	compara o valor da estatística do Qui-Quadrado do modelo em teste com o do modelo nulo, indicando a quantidade relativa de variância e covariância que o modelo explica (Salgueiro, 2007) e apresenta valores entre zero e um, considerando-se um bom ajustamento para valores da estatística iguais ou superiores a 0.90 (Hair et al., 2014)
	RMR	consiste no valor das médias dos resíduos e apresenta valores entre zero e um, considerando-se um bom ajustamento para valores da estatística iguais ou inferiores a 0.05
Medidas de Ajustamento Incremental	NFI	mede a proporção de melhoria do ajustamento do modelo em análise por comparação com o modelo nulo, considerando-se um bom ajustamento para estatísticas iguais ou superiores a 0.90 (Salgueiro, 2007)
	CFI	consiste numa melhoria do índice NFI, considerando-se um bom ajustamento para estatísticas iguais ou superiores a 0.90 ou 0.97 (Hair et al., 2014)
	RFI	sendo semelhante ao NFI, considera também os graus de liberdade, considerando-se um bom ajustamento para valores da estatística iguais ou superiores a 0.90 e menores que o índice GFI (Salgueiro, 2007)
Medidas de Parcimónia e de Comparação de Modelos	χ^2/df	consiste numa correção do Qui-Quadrado pelos Graus de Liberdade, sendo aceitáveis valores iguais ou inferiores a 2 ou 3
	AGFI	índice que ajusta o GFI pelos graus de liberdade do modelo, considerando-se um bom ajustamento para valores da estatística iguais ou superiores a 0.90 e menores que o índice GFI (Hair et al., 2014; Salgueiro, 2007)

Nota. Fonte: Elaboração própria.

Para testar a H3, pretendendo-se avaliar se as carreiras de inspetor e de técnico superior moderam a relação de influência da PSM sobre o DIP, foi realizada uma análise multigrupos³⁷, para avaliação da invariância da estrutura do modelo final obtido nos grupos de inspetores e de técnicos superiores (Marôco, 2021b). Para tal, inicialmente estimou-se o modelo sem restrições (com coeficientes estruturais livres) e de seguida estimou-se o modelo com restrições de igualdade entre grupos (i.e., com coeficientes estruturais fixos e iguais nos dois grupos) (Marôco, 2021b). A significância estatística da diferença dos dois modelos foi avaliada com o teste delta χ^2 como descrito em Marôco (2021a), analisando-se as diferenças entre parâmetros dos modelos nos dois grupos com verificação da hipótese nula da não existência de diferenças dos modelos de inspetores e técnicos superiores (Hair et al., 2010; Salgueiro, 2007).

³⁷ Método que avalia se a estrutura do modelo de equações estruturais é equivalente ou invariante em diferentes grupos, mutuamente exclusivos (Marôco, 2021b).

4. Resultados

4.1. Validação dos Instrumentos de Medida Face à Amostra

4.1.1. *Public Service Motivation (PSM)*

4.1.1.1. Autossacrifício (AS).

Relativamente ao AS, obteve-se inicialmente um coeficiente Alpha de Cronbach 0.862, sugerindo uma fiabilidade adequada. No entanto, o item AS5 “Acredito que há muitas causas públicas que merecem ser defendidas” apresentava correlação item-total próxima de 0.4, consistindo no item que estava pior correlacionado com o total da escala (0.432). Caso este item fosse eliminado, o valor do coeficiente α de Cronbach mantinha-se, pelo que se optou pela sua eliminação.

Subsequentemente efetuou-se uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), tendo-se obtido uma solução fatorial constituída por um único fator extraído que explicava 55.5% da variância total dos dados.

Os itens apresentavam comunalidades extraídas superiores a 0.4, exceto quanto aos itens AS6 (0.372), AS7 (0.372) e AS8 (0.346). Estes itens apresentavam também menores valores de *factor loadings*, respetivamente de 0.610, 0.610 e 0.588, pelo que se optou pela respetiva eliminação.

A nova AFE permitiu a extração de um único fator que explica 67.45% da variância dos dados, apresentando *FL* aceitáveis, sendo o menor de 0.696 e o maior de 0.834 (Tabela 1).

Tabela 1*Solução Fatorial Final do Autossacrifício*

Itens	Fator 1: AS	Comunalidade Extraída
AS2. Estou preparado(a) para fazer sacrifícios pelo bem da sociedade	.834	.696
AS1. Para mim, poder fazer a diferença na sociedade é mais importante do que as realizações pessoais	.770	.593
AS4. Sinto que tenho a obrigação de ajudar aqueles que estão a viver com problemas ou que estão a passar por uma fase menos boa da sua vida	.709	.502
AS3. Sou uma daquelas pessoas que arriscariam perdas pessoais para ajudar alguém	.696	.485

Nota. Método de Extração: *Principal Axis Factoring*. Fator extraído corresponde ao Autossacrifício (AS).

Esta solução final da medida do Autossacrifício apresenta uma estatística *KMO* de 0.793 e um coeficiente *α de Cronbach* de 0.837 e de 0.839, no caso da solução estandardizada.

Criou-se um índice que corresponde à variável Autossacrifício (AS) que apresenta uma média de 2.855 e um desvio-padrão de 0.432, valores que se enquadram nos limites do *bootstrapping* (2.781 e 2.925 para a média e de 0.358 e 0.503 para o desvio-padrão).

4.1.1.2. Dever Cívico (DCV).

No que respeita à subescala do DCV, obteve-se inicialmente um coeficiente *α de Cronbach* de 0.786 e de 0.782 no caso da solução estandardizada, sugerindo uma fiabilidade adequada. No entanto, os itens DCV1 “Para mim, o patriotismo implica promover o bem-estar dos outros” e DCV5 “Admiro os funcionários públicos que a partir de uma boa ideia conseguem propor à tutela uma proposta de lei” apresentavam correlações item-total

próximas de 0.4 (respetivamente. 0.452 e 0.449). No caso de serem eliminados os valores do coeficiente α de Cronbach apenas baixavam ligeiramente. Assim, optou-se por eliminar estes itens.

De seguida efetuou-se uma AFE tendo-se obtido uma solução fatorial constituída por um único fator extraído que explica 69.5% da variância dos dados. Os itens apresentam comunalidades extraídas superiores a 0.4 e *FL* superiores a 0.8 (Tabela 2).

Tabela 2

Solução Fatorial Final do Dever Cívico

Itens	Fator 2: DCV	Comunalidade Extraída
DCV2. Considero o serviço público como um dever cívico	.838	.703
DCV3. Para mim, a frase "dever, honra e país" é muito importante pois tem a ver com sentimentos profundos	.849	.721
DCV4. Acredito que quando os funcionários públicos assumem um compromisso de honra para com as suas funções, aceitam obrigações que não são esperadas de outros cidadãos	.813	.661

Nota. Método de Extração: *Principal Axis Factoring*. Fator extraído corresponde ao Dever Cívico (DCV).

Esta solução final da medida do Dever Cívico apresenta estatística *KMO* de 0.70 e um coeficiente α de Cronbach de 0.779 e de 0.780 no caso da solução estandardizada. Criou-se um índice que corresponde à variável Dever Cívico (DCV) que apresenta uma média de 3.320 e desvio-padrão de 0.542, valores que se enquadram nos limites do *bootstrapping* (de 3.231 e 3.410 para a média e de 0.469 e 0.608 para o desvio-padrão).

4.1.1.3. Justiça Social (JS).

No que concerne à subescala da JS, obteve-se inicialmente um coeficiente α de Cronbach de 0.6836 e de 0.689 no caso da solução estandardizada, sugerindo uma fiabilidade adequada, apesar de baixa (Hair. et al., 2014). O item JS4 “Frequentemente, os acontecimentos do dia a dia lembram-me o quão dependentes somos uns dos outros”, apresentava correlação item-total abaixo de 0.4, consistindo no item que estava pior correlacionado com o total da escala (0.312). Caso este item fosse eliminado, o valor do coeficiente α de Cronbach aumentava para 0.702, pelo que se optou pela respetiva eliminação.

Posteriormente, realizou-se uma AFE tendo-se obtido uma solução fatorial constituída por um único fator extraído que explica 63.58% da variância dos dados.

Os itens apresentam comunalidades extraídas superiores a 0.4 e FL superiores a 0.7 (Tabela 3).

Tabela 3

Solução Fatorial Final da Justiça Social

Itens	Fator 3: JS	Comunalidade Extraída
JS1. Estou disposto(a) a dedicar toda a minha energia para tornar a sociedade mais justa	.751	.564
JS2. Estou disposto(a) a fazer sacrifícios pessoais a fim de cumprir as minhas obrigações para com o meu país	.863	.744
JS3. Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que isso signifique que eu seja ridicularizado(a)	.774	.600

Nota. Método de Extração: *Principal Axis Factoring*. Fator extraído corresponde à Justiça Social (JS).

Esta solução final da medida da Justiça Social apresenta um *KMO* de 0.631 e um coeficiente α de *Cronbach* de 0.702 e de 0.711 no caso da solução estandardizada, registando-se um aumento da confiabilidade da subescala.

Criou-se um índice que corresponde à variável Justiça Social (JS) que apresenta uma média de 2.972 e desvio-padrão de 0.520, valores que se enquadram nos limites do *bootstrapping* (2.879 e 3.061 para a média e de 0.433 e 0.619 para o desvio-padrão)

4.1.1.4. Egoísmo Social (R) (ES [R]).

Relativamente à subescala do ES (R), obteve-se inicialmente um coeficiente α de *Cronbach* de 0.759 e de 0.766 no caso da solução estandardizada, sugerindo uma fiabilidade adequada. A estatística *KMO* apresenta o valor de 0.748.

Todos os itens apresentam correlação item-total superior a 0.4, sendo o item ES3_R o pior correlacionado com o total da escala (0.498). Caso o item fosse eliminado, o valor do coeficiente α de *Cronbach* diminuiria para 0.735, pelo que se optou pela respetiva manutenção.

De seguida efetuou-se uma AFE, tendo-se obtido uma solução fatorial constituída por um único fator extraído que explica 58.92% da variância dos dados.

Os itens apresentam comunalidades extraídas superiores a 0.4 e *factor loadings* superiores a 0.7 (Tabela 4).

Tabela 4*Solução Fatorial Final do Egoísmo Social (R)*

Itens	Fator 4: ES(R)	Comunalidade Extraída
ES1_R. Raramente penso no bem-estar das pessoas que não conheço pessoalmente	.840	.706
ES2_R. Raramente me emociono com a situação dos mais desfavorecidos	.786	.618
ES3_R. Para mim, ter sucesso financeiro é definitivamente mais importante do que realizar ações em prol da sociedade	.704	.496
ES4_R. É difícil para mim ter um grande interesse com o que se passa na minha própria comunidade	.733	.537

Nota. Método de Extração: *Principal Axis Factoring*. Fator extraído corresponde ao Egoísmo Social(R) (ES_R).

Criou-se um índice que corresponde à variável Egoísmo Social (ES_R) que apresenta uma média de 1.316 e desvio-padrão de 0.467, valores que se enquadram nos limites do *bootstrapping* (1.237 e 1.391 para a média e de 0.404 e 0.539 para o desvio-padrão).

4.1.1.5. Cinismo Social (R) (CS [R]).

No que concerne à subescala do CS (R), obteve-se inicialmente um coeficiente α de *Cronbach* de 0.523 e de 0.527 no caso da solução estandardizada, sugerindo uma fiabilidade abaixo do considerado aceitável. Tal facto pode-se ficar a dever ao facto de esta variável latente estar a ser medida unicamente por dois itens (Hair. et al., 2014). O *KMO* apresenta o valor de 0.50.

Realizou-se uma AFE tendo-se obtido uma solução fatorial constituída por um único fator extraído que explica 67.90% da variância dos dados.

Os itens apresentam comunalidades extraídas idênticas superiores a 0.4 e *factor loadings* superiores a 0.7 (Tabela 5).

Tabela 5

Solução Fatorial Final do Cinismo Social (R)

Itens	Fator 5: CS(R)	Comunalidade Extraída
CS1_R. As pessoas podem falar sobre o interesse público, mas o que realmente as preocupam são os seus interesses próprios	.824	.679
CS2_R. Não tenho grande simpatia pelos políticos	.824	.679

Nota. Método de Extração: *Principal Axis Factoring*. Fator extraído corresponde ao Cinismo Social(R) (CS_R).

Criou-se um índice que corresponde à variável Cinismo Social (R) (CS_R) que apresenta uma média de 2.276 e desvio-padrão de 0.759, valores que se enquadram nos limites do *bootstrapping* (2.151 e 2.405 para a média e de 0.675 e 0.822 para o desvio-padrão). Face a estes resultados, optou-se por assumir esta variável no estudo, apesar do valor do coeficiente α de Cronbach ser inferior ao estabelecido.

4.1.2. Desempenho Individual Percebido (DIP)

4.1.2.1. Desempenho Contextual (DC).

Relativamente à subescala do DC, obteve-se inicialmente um coeficiente α de *Cronbach* de 0.844 e de 0.845 no caso da solução estandardizada, sugerindo uma fiabilidade adequada. No entanto, os itens DC1 “Assumi responsabilidades adicionais”, DC4 “Trabalhei para manter os meus conhecimentos do trabalho atualizados” e DC5 “Trabalhei para manter as minhas competências laborais atualizadas” apresentavam correlações item-total próximas de 0.4 (respetivamente. 0.415. 0.467 e 0.437). Caso estes itens fossem eliminados, os valores do coeficiente α de *Cronbach* seriam muito próximos dos valores obtidos inicialmente, pelo que se optou pela respetiva eliminação.

Subsequentemente, efetuou-se uma AFE tendo-se obtido uma solução fatorial constituída por um único fator extraído que explica 64.06% da variância dos dados.

Os itens apresentam comunalidades extraídas superiores a 0.4 e *factor loadings* superiores a 0.7 (Tabela 6).

Tabela 6*Solução Fatorial Final do Desempenho Contextual*

Itens	Fator 6: DC	Comunalidade Extraída
DC2. Por iniciativa própria, iniciei novas tarefas quando as anteriores já estavam concluídas	.751	.564
DC3. Aceitei tarefas desafiadoras, sempre que estas se encontravam disponíveis	.866	.750
DC6. Desenvolvi soluções criativas para novos problemas	.785	.616
DC7. Procurei continuamente novos desafios no meu trabalho	.790	.625
DC8. Participei ativamente em reuniões de trabalho	.806	.649

Nota. Método de Extração: *Principal Axis Factoring*. Fator extraído corresponde ao Desempenho Contextual (DC).

Esta solução final da medida do Desempenho Contextual apresenta a estatística *KMO* de 0.849 e um coeficiente α de *Cronbach* de 0.857 e de 0.859 no caso da solução estandardizada, verificando-se, assim, um aumento da fiabilidade da escala.

Criou-se um índice que corresponde à variável Desempenho Contextual que apresenta uma média de 2.752 e desvio-padrão de 0.659, valores que se enquadram nos limites do *bootstrapping* (de 2.642 e 2.867 para a média e de 0.593 e 0.722 para o desvio-padrão).

4.1.2.2. Comportamento Contraproducente no Trabalho (CCT [R]).

No que concerne à subescala do CCT (R), obteve-se um coeficiente α de *Cronbach* de 0.896 (idêntico à solução estandardizada), sugerindo uma fiabilidade adequada. A estatística *KMO* assume o valor 0.837.

Todos os itens apresentam correlação item-total acima de 0.7, sendo o item CCT5_R o pior correlacionado com o total da escala (0.702), mas acima do mínimo aceitável de 0.4. Estes resultados levaram a que não fosse eliminado, nesta fase, qualquer item.

De seguida efetuou-se uma AFE, tendo-se obtido uma solução fatorial constituída por um único fator extraído que explica 70.75% da variância dos dados.

Os itens apresentam comunalidades extraídas superiores a 0.4 e *factor loadings* superiores a 0.8 (Tabela 7).

Tabela 7

Solução Fatorial Final do Comportamento Contraproducente no Trabalho (R)

Itens	Fator 7: CCT_R	Comunalidade Extraída
CCT1_R. Queixei-me de assuntos laborais de menor importância no trabalho	.847	.718
CCT2_R. Centrei-me nos aspetos negativos de uma situação no trabalho, em vez de me focar nos aspetos positivos	.860	.740
CCT3_R. Conversei com colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho	.826	.683
CCT4_R. Conversei com pessoas externas à minha organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho	.861	.741
CCT5_R. Tornei os problemas no trabalho maiores do que realmente eram	.810	.656

Nota. Método de Extração: *Principal Axis Factoring*. Fator extraído corresponde ao Comportamento Contraproducente no Trabalho (R) (CCT_R).

Criou-se um índice que corresponde à variável Comportamento Contraproducente no Trabalho (R) (CCT_R) que apresenta uma média de 1.877 e desvio-padrão de 0.679, valores que se enquadram nos limites do *bootstrapping* (1.752 e 1.994 para a média e de 0.584 e 0.759 para o desvio-padrão).

4.1.2.3. Desempenho na Tarefa (DT).

Relativamente à subescala do DT, obteve-se um coeficiente α de *Cronbach* de 0.721 (idêntico à solução estandardizada), sugerindo uma fiabilidade adequada. A estatística *KMO* assume o valor de 0.768.

Todos os itens apresentam correlação item-total superior a 0.4, sendo o item DT3 o pior correlacionado com o total da escala (0.451). Caso este item fosse eliminado, o valor do coeficiente α de *Cronbach* diminuiria para 0.687, pelo que se optou pela respetiva manutenção (verificou-se que o α de *Cronbach* baixaria para valores inferiores a 0.7, caso algum dos itens fosse eliminado).

Posteriormente, realizou-se uma AFE tendo-se obtido uma solução fatorial constituída por um único fator extraído que explica 47.40% da variância dos dados.

Os itens apresentam comunalidades extraídas superiores a 0.4 (entre 0.442 e 0.58) e *FL* entre 0.658 e 0.762 (Tabela 8).

Tabela 8*Solução Fatorial Final do Desempenho na Tarefa*

Itens	Fator 8: DT	Comunalidade Extraída
DT1. Consegui planejar o meu trabalho de modo a concluí-lo dentro do prazo	.674	.454
DT2. Geri bem o meu tempo	.762	.580
DT3. Tive em consideração os resultados que necessitava de alcançar no trabalho	.658	.434
DT4. Fui capaz de estabelecer prioridades	.665	.442
DT5. Fui capaz de efetuar o meu trabalho de modo eficiente (com o mínimo de tempo e esforço)	.678	.459

Nota. Método de Extração: *Principal Axis Factoring*. Fator extraído corresponde ao Desempenho na Tarefa (DT).

Criou-se um índice que corresponde à variável Desempenho na Tarefa que apresenta uma média de 2.702 e desvio-padrão de 0.371, valores que se enquadram nos limites do *bootstrapping* (2.640 e 2.761 para a média e de 0.314 e 0.424 para o desvio-padrão).

Pelo exposto anteriormente, os resultados obtidos sugerem e vão no sentido de se poder considerar que os modelos de medida de cada variável latente têm validade (conseguem medir adequadamente o que se pretende medir) e asseguram as condições de fiabilidade (a maioria das dimensões da PSM e do DIP apresentam coeficientes de fiabilidade interna [alfa] adequados).

4.2. Estatísticas Descritivas

Para se caracterizar o conjunto de dados, calcularam-se, analisaram-se e interpretaram-se algumas características da amostra, nomeadamente de localização (e.g., média, mediana, moda) e de dispersão (e.g., desvio-padrão amostral, assimetria, achatamento). A análise das estatísticas descritivas permitiu concretizar o objetivo específico (ii) que pretendia avaliar a existência de dimensões dominantes na PSM e no DIP.

Revelam-se na Tabela 9 as características da amostra, i.e., as estatísticas descritivas dos fatores das escalas da PSM e do DIP.

Tabela 9

Estatísticas Descritivas

Dimensões do Construto	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>Me</i>	<i>Mo</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Assim</i>	<i>Curt</i>
AS	1.11	3.76	3.00	3.01	2.85	0.43	-0.69	1.89
DCV	1.67	4.17	3.33	3.33	3.32	0.54	-0.54	0.08
JS	0.80	3.98	2.92	2.93	2.97	0.52	-0.38	1.69
ES_R	0.77	3.24	1.31	.77	1.31	0.46	0.84	1.04
CS_R	0.83	4.16	2.48	1.67	2.27	0.75	0.14	-0.72
DC	1.12	4.00	2.74	3.36	2.75	0.65	-0.30	-0.75
CCT_R	0.84	3.87	1.68	1.52	1.87	0.67	0.77	0.14
DT	1.37	3.44	2.74	2.75	2.70	0.37	-0.92	1.59

Nota. Fonte: Elaboração própria a partir dos dados gerados pelo SPSS. AS=Autossacrifício. DCV=Dever Cívico. JS=Justiça Social. ES_R=Egoísmo Social (invertido). CS_R=Cinismo Social (invertido). DC=Desempenho Contextual. CCT_R=Comportamento Contraproducente no Trabalho (invertido). DT=Desempenho na Tarefa. *Me*=Mediana. *Mo*=Moda. *M*=Média. *DP*=Desvio-padrão. *Assim*=Assimetria. *Curt*=Curtose.

As escalas da PSM e do DIP apresentam o ponto o médio teórico de 3 (escala de 1 a 5). Sublinha-se que a dimensão Egoísmo Social (ES_R) e a dimensão Cinismo Social (CS_R) da PSM, bem como a dimensão Comportamento Contraproducente no Trabalho (CCT_R) são invertidas (*reversed*), tendo sentido e significado diferentes das demais, isto é, no caso das primeiras, quanto menor for o respetivo valor, maior será a PSM, no caso da última, quanto menor for o seu valor, maior será o DIP.

Relativamente às médias e desvios-padrão das dimensões da escala PSM, os mesmos variaram entre 1.31 (ES_R) e 3.32 (DCV), no caso da *M* e entre 0.43 (AS) e 0.75 (CS_R), no caso do *DP*.

Na amostra, a média das dimensões positivas da PSM (AS, DCV e JS) é de 3.04, próxima do ponto médio. As dimensões negativas da PSM (ES [R]) e CS [R]) apresentam média de 1.79.

No que respeita às *M* e aos *DP* das dimensões da escala DIP, os mesmos variaram entre 1.87 (CCT_R) e 2.75 (DC), no caso da *M* e entre 0.37 (DT) e 0.67 (CCT_R), no caso do *DP*.

Na amostra, as dimensões positivas do DIP (DC e DT) apresentam valores de média muito próximos (respetivamente, 2.75 e 2.70, ambos abaixo do ponto médio da escala. A dimensão negativa do DIP (CCT [R]) apresenta média de 1.87, abaixo do ponto médio da escala.

Na análise da distribuição dos dados da amostra, foram analisados os valores dos coeficientes de assimetria e de achatamento, os quais devem posicionar-se dentro do intervalo $]-0.5; +0.5[$ (Marôco, 2021a). Verificou-se que as dispersões dos dados nas variáveis em estudo apresentam assimetria e achatamento consideráveis (apenas a dimensão DCV apresenta ambos os coeficientes próximos ou dentro dos limites).

Pretendendo-se também comparar variáveis duas a duas (caso bivariado), de modo a avaliar o grau de associação entre as variáveis, calcularam-se as correlações (que permitiram quantificar a associação entre duas variáveis). No caso, extraiu-se a estrutura das correlações entre as várias dimensões do modelo (Tabela 10).

Verifica-se a existência de uma correlação positiva forte entre as dimensões AS, DCV e JS da PSM e uma correlação negativa moderada entre as dimensões invertidas da PSM e as demais dimensões da mesma subescala. Sobressai, ainda, a ausência de correlações ou a existência de correlações fracas entre os fatores da subescala PSM e da subescala DIP.

Tabela 10*Correlações de Pearson para Todos os Fatores*

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Autossacrifício - AS	(.839)							
2. Dever Cívico - DCV	.717**	(.78)						
3. Justiça Social - JS	.789**	.714**	(.711)					
4. Egoísmo Social - ES(R)	-.517**	-.292**	-.316**	(.766)				
5. Cinismo Social - CS(R)	-.278**	-.205*	-.149	.561**	(.527)			
6. Desempenho Contextual - DC	.291**	.266**	.452**	-.001	-.013	(.859)		
7. Desempenho Contraproducente no Trabalho - CCT(R)	.103	.156	.260**	.284**	.423**	.132	(.896)	
8. Desempenho na Tarefa - DT	.237**	.150	.309**	-.161	-.172	.499**	-.279**	(.721)

Nota. ** $p < .01$ (correlação com significância ao nível .01. bilateral). * $p < .05$ (correlação com significância ao nível .05. bilateral). Alfa de Cronbach entre parenteses.

4.3. Testes de Hipóteses

4.3.1. Diferenças de PSM e de DIP entre Inspetores e Técnicos Superiores (H1)

Pretendendo-se estudar de forma exploratória a Hipótese 1, que estabelece a existência de diferenças entre os inspetores (I) e os técnicos superiores (TS) relativamente às dimensões da PSM e do DIP, numa primeira fase analisou-se cada fator das subescalas da PSM e do DIP quanto à normalidade das variáveis, através dos testes *Kolmogorov-Smirnov (K-S)* e *Shapiro-Wilk (S-W)* e, numa segunda fase, testou-se a hipótese nula da existência de diferenças entre o grupo de I e o grupo de TS, em cada dimensão.

Perante a violação da condição de normalidade devido ao enviesamento e achatamento da distribuição dos dados e devido à presença de *outliers*, a hipótese da existência de diferenças entre inspetores e técnicos superiores foi avaliada pelo teste não paramétrico de *Wilcoxon-Mann-Whitney (M-W)*, aplicável a duas amostras independentes. Foram calculados os valores Z com a aproximação à normal a partir dos quais se calculou a

probabilidade de significância (*p-value*), sendo aceitáveis *p-value* exatos < 0.05. Apesar de se violar o pressuposto da normalidade, foi também calculado o teste *t-Student* para a igualdade das médias, associado ao teste de *Levene* para a verificação da igualdade das variâncias populacionais estimadas a partir das amostras (teste considerado robusto a desvios à normalidade, segundo Marôco, 2021a).

4.3.1.1. Autossacrifício (AS).

Relativamente ao Autossacrifício, foi rejeitada a normalidade da distribuição da variável entre inspetores e técnicos superiores (Tabela 11).

Tabela 11

Estatísticas Descritivas do Autossacrifício dos Inspetores e dos Técnicos Superiores

Autossacrifício (AS)	<i>M</i>	<i>Assim</i>	<i>Curt</i>	<i>K-S</i>	<i>S-W</i>
Inspetores	2.94	0.87	1.66	0.22	0.92
Técnicos Superiores	2.84	0.21	1.04	0.13	0.95

Nota. *M*=Média. *Assim*=Assimetria. *Curt*=Curtose. *K-S*= Teste Kolmogorov-Smirnov. *S-W*= Teste Shapiro-Wilk.

Assim, foi obtido o valor da variável estandardizada *Z* ($Z=-1.637$) e a estatística *U* de *M-W* ($U=1343$ e $p=0.051$), que está no limite da não rejeição da hipótese nula (H_0) de igualdade da variável nos grupos dos inspetores e técnicos superiores.

Quanto ao teste *t-Student* (apesar da violação do pressuposto da normalidade), o teste de *Levene* permitiu estabelecer a igualdade das variâncias nos dois grupos ($F=0.432$; $p=0.512$) e o valor do *t-Student* suporta a não rejeição da H_0 ($t=1.315$; $p=0.191$).

Conclui-se, assim, que as diferenças observadas entre o Autossacrifício dos inspetores e dos técnicos superiores não são estatisticamente significativas, i.e., os dois grupos apresentaram níveis de Autossacrifício semelhantes.

4.3.1.2. Dever Cívico (DCV).

Relativamente ao Dever Cívico, foi rejeitada a normalidade da distribuição da variável entre inspetores e técnicos superiores (Tabela 12).

Tabela 12

Estatísticas Descritivas do Dever Cívico dos Inspetores e dos Técnicos Superiores

Dever Cívico (DCV)	<i>M</i>	<i>Assim</i>	<i>Curt</i>	<i>K-S</i>	<i>S-W</i>
Inspetores	3.436	-0.54	-0.190	0.171	0.936
Técnicos Superiores	3.288	-0.535	0.255	0.203	0.941

Nota. *M*=Média. *Assim*=Assimetria. *Curt*=Curtose. *K-S*= Teste Kolmogorov-Smirnov. *S-W*= Teste Shapiro-Wilk.

Assim, foi obtido o valor da variável estandardizada Z ($Z=-1.277$) e a estatística U de $M-W$ ($U=1409$ e $p=0.102$), não sendo rejeitada a hipótese nula (H_0) de igualdade da variável nos grupos dos inspetores e técnicos superiores.

Quanto ao teste *t-Student* (apesar da violação do pressuposto da normalidade), o teste de *Levene* permitiu estabelecer a igualdade das variâncias nos dois grupos ($F=0.085$; $p=0.772$) e o valor do *t-Student* suporta a não rejeição da H_0 ($t=1.492$; $p=0.149$).

Conclui-se, assim, que as diferenças observadas entre o Dever Cívico dos inspetores e dos técnicos superiores não são estatisticamente significativas, i.e., os dois grupos apresentaram *scores* de Dever Cívico semelhantes.

4.3.1.3. Justiça Social (JS).

Relativamente à Justiça Social, foi rejeitada a normalidade da distribuição da variável entre inspetores e técnicos superiores (Tabela 13).

Tabela 13*Estatísticas Descritivas da Justiça Social dos Inspetores e dos Técnicos Superiores*

Justiça Social (JS)	<i>M</i>	<i>Assim</i>	<i>Curt</i>	<i>K-S</i>	<i>S-W</i>
Inspetores	3.078	0.459	-0.769	0.217	0.923
Técnicos Superiores	2.936	0.051	0.079	0.143	0.965

Nota. *M*=Média. *Assim*=Assimetria. *Curt*=Curtose. *K-S*= Teste Kolmogorov-Smirnov. *S-W*= Teste Shapiro-Wilk.

Assim, foi obtido o valor da variável estandardizada Z ($Z=-1.151$) e a estatística U de $M-W$ ($U=1430,5$ e $p=0.126$), não sendo rejeitada a hipótese nula (H_0) de igualdade da variável nos grupos dos inspetores e técnicos superiores.

Quanto ao teste *t-Student* (apesar da violação do pressuposto da normalidade), o teste de *Levene* permitiu estabelecer a igualdade das variâncias nos dois grupos ($F=0.103$; $p=0.749$) e o valor do *t-Student* suporta a não rejeição da H_0 ($t=1.414$; $p=0.133$).

Conclui-se, assim, que as diferenças observadas entre a Justiça Social dos inspetores e dos técnicos superiores não são estatisticamente significativas, i.e., os dois grupos apresentaram *scores* de Justiça Social semelhantes.

4.3.1.4. Egoísmo Social (R) (ES_R).

Relativamente ao Egoísmo Social (R), foi rejeitada a normalidade da distribuição da variável entre inspetores e técnicos superiores (Tabela 14).

Tabela 14*Estatísticas Descritivas do Egoísmo Social (R) dos Inspetores e dos Técnicos Superiores*

Egoísmo Social (ES [R])	<i>M</i>	<i>Assim</i>	<i>Curt</i>	<i>K-S</i>	<i>S-W</i>
Inspetores	1.244	0.618	-0.618	0.157	0.901
Técnicos Superiores	1.305	1.105	2.361	0.142	0.894

Nota. *M*=Média. *Assim*=Assimetria. *Curt*=Curtose. *K-S*= Teste Kolmogorov-Smirnov. *S-W*= Teste Shapiro-Wilk.

Assim, foi obtido o valor da variável estandardizada Z ($Z=-0.757$) e a estatística U de $M-W$ ($U=1501,5$ e $p=0.226$), não sendo rejeitada a hipótese nula (H_0) de igualdade da variável nos grupos dos inspetores e técnicos superiores.

Quanto ao teste *t-Student* (apesar da violação do pressuposto da normalidade), o teste de *Levene* permitiu estabelecer a igualdade das variâncias nos dois grupos ($F=0.052$; $p=0.820$) e o valor do *t-Student* suporta a não rejeição da H_0 ($t=-0.701$; $p=0.485$).

Conclui-se, assim, que as diferenças observadas entre o Egoísmo Social dos inspetores e dos técnicos superiores não são estatisticamente significativas, i.e., os dois grupos apresentaram *scores* de Egoísmo Social semelhantes.

4.3.1.5. Cinismo Social (R) (CS_R).

Relativamente ao Cinismo Social (R), foi rejeitada a normalidade da distribuição da variável entre inspetores e técnicos superiores (Tabela 15).

Tabela 15*Estatísticas Descritivas do Cinismo Social (R) dos Inspetores e dos Técnicos Superiores*

Cinismo Social (CS [R])	<i>M</i>	<i>Assim</i>	<i>Curt</i>	<i>K-S</i>	<i>S-W</i>
Inspetores	2.073	0.197	-0.525	0.175	0.944
Técnicos Superiores	2.291	0.143	-0.768	0.157	0.945

Nota. *M*=Média. *Assim*=Assimetria. *Curt*=Curtose. *K-S*= Teste Kolmogorov-Smirnov. *S-W*= Teste Shapiro-Wilk.

Assim, foi obtido o valor da variável estandardizada Z ($Z=-1.693$) e a estatística U de $M-W$ ($U=1331,5$ e $p=0.045$), sendo rejeitada a hipótese nula (H_0) de igualdade da variável nos grupos dos inspetores e técnicos superiores.

Quanto ao teste t -Student (apesar da violação do pressuposto da normalidade), o teste de *Levene* permitiu estabelecer a igualdade das variâncias nos dois grupos ($F=0.248$; $p=0.619$) e o valor do t -Student suporta a não rejeição da H_0 ($t=-1.568$; $p=0.120$).

Na medida em que o teste de t -Student é paramétrico, não estando assegurado o pressuposto da normalidade, estes resultados devem ser analisados com reserva. Assim, com base nos resultados do teste U de $M-W$, conclui-se, que as diferenças observadas entre o Cinismo Social dos inspetores e dos técnicos superiores são estatisticamente significativas, i.e., os dois grupos apresentaram *scores* de Cinismo Social diferentes.

4.3.1.6. Desempenho Contextual (DC).

Relativamente ao Desempenho Contextual, foi rejeitada a normalidade da distribuição da variável entre inspetores e técnicos superiores (Tabela 16).

Tabela 16*Estatísticas Descritivas do Desempenho Contextual dos Inspectores e dos Técnicos Superiores*

Desempenho Contextual (DC)	<i>M</i>	<i>Assim</i>	<i>Curt</i>	<i>K-S</i>	<i>S-W</i>
Inspectores	2.642	0.297	-0.787	0.106	0.964
Técnicos Superiores	2.787	-0.464	-0.706	0.112	0.955

Nota. *M*=Média. *Assim*=Assimetria. *Curt*=Curtose. *K-S*= Teste Kolmogorov-Smirnov. *S-W*= Teste Shapiro-Wilk.

Assim, foi obtido o valor da variável estandardizada Z ($Z=-1.266$) e a estatística U de $M-W$ ($U=1408$ e $p=0.104$), não sendo rejeitada a hipótese nula (H_0) de igualdade da variável nos grupos dos inspetores e técnicos superiores.

Quanto ao teste *t-Student* (apesar da violação do pressuposto da normalidade), o teste de *Levene* permitiu estabelecer a igualdade das variâncias nos dois grupos ($F=0.656$; $p=0.420$) e o valor do *t-Student* suporta a não rejeição da H_0 ($t=-1.174$; $p=0.243$).

Conclui-se, assim, que as diferenças observadas entre a Desempenho Contextual dos inspetores e dos técnicos superiores não são estatisticamente significativas, i.e., os dois grupos apresentaram *scores* de Desempenho Contextual semelhantes.

4.3.1.7. Comportamento Contraproducente no Trabalho (R) (CCT_R).

Relativamente ao Comportamento Contraproducente no Trabalho (R), foi rejeitada a normalidade da distribuição da variável entre inspetores e técnicos superiores (Tabela 17).

Tabela 17

Estatísticas Descritivas do Comportamento Contraproducente no Trabalho (R) dos Inspectores e dos Técnicos Superiores

Comportamento Contraproducente no Trabalho (CCT [R])	<i>M</i>	<i>Assim</i>	<i>Curt</i>	<i>K-S</i>	<i>S-W</i>
Inspectores	1.936	0.637	0.366	0.125	0.953
Técnicos Superiores	1.846	0.941	0.282	0.193	0.905

Nota. *M*=Média. *Assim*=Assimetria. *Curt*=Curtose. *K-S*= Teste Kolmogorov-Smirnov. *S-W*= Teste Shapiro-Wilk.

Assim, foi obtido o valor da variável estandardizada Z ($Z=-1.146$) e a estatística U de $M-W$ ($U=1431$ e $p=0.127$), não sendo rejeitada a hipótese nula (H_0) de igualdade da variável nos grupos dos inspetores e técnicos superiores.

Quanto ao teste *t-Student* (apesar da violação do pressuposto da normalidade), o teste de *Levene* permitiu estabelecer a igualdade das variâncias nos dois grupos ($F=0.071$; $p=0.790$) e o valor do *t-Student* suporta a não rejeição da H_0 ($t=0.687$; $p=0.494$).

Conclui-se, assim, que as diferenças observadas entre o Comportamento Contraproducente no Trabalho dos inspetores e dos técnicos superiores não são estatisticamente significativas, i.e., os dois grupos apresentaram *scores* de Comportamento Contraproducente no Trabalho semelhantes.

4.3.1.8. Desempenho na Tarefa (DT).

Relativamente ao Desempenho na Tarefa, foi rejeitada a normalidade da distribuição da variável entre inspetores e técnicos superiores (Tabela 18).

Tabela 18*Estatísticas Descritivas do Desempenho na Tarefa dos Inspetores e dos Técnicos Superiores*

Desempenho na Tarefa (DT)	<i>M</i>	<i>Assim</i>	<i>Curt</i>	<i>K-S</i>	<i>S-W</i>
Inspetores	2.70	-1.202	1.721	0.176	0.906
Técnicos Superiores	2.69	-1.100	2.310	0.157	0.922

Nota. *M*=Média. *Assim*=Assimetria. *Curt*=Curtose. *K-S*= Teste Kolmogorov-Smirnov. *S-W*= Teste Shapiro-Wilk.

Assim, foi obtido o valor da variável estandardizada Z ($Z=-0.254$) e a estatística U de $M-W$ ($U=1592$ e $p=0.401$), não sendo rejeitada a hipótese nula (H_0) de igualdade da variável nos grupos dos inspetores e técnicos superiores.

Quanto ao teste *t-Student* (apesar da violação do pressuposto da normalidade), o teste de *Levene* permitiu estabelecer a igualdade das variâncias nos dois grupos ($F=0.058$; $p=0.810$) e o valor do *t-Student* suporta a não rejeição da H_0 ($t=0.144$; $p=0.886$).

Assim, que as diferenças observadas entre a Desempenho na Tarefa dos inspetores e dos técnicos superiores não são estatisticamente significativas, i.e., os dois grupos apresentaram *scores* de Desempenho na Tarefa semelhantes.

Conclui-se, assim, pela rejeição da Hipótese 1 - “Há diferenças de PSM e DIP entre os trabalhadores da carreira especial de inspeção (inspetores) e os trabalhadores da carreira geral de técnico superior (técnicos superiores)”, uma vez que, de um modo geral, os *scores* dos fatores nos dois grupos são semelhantes.

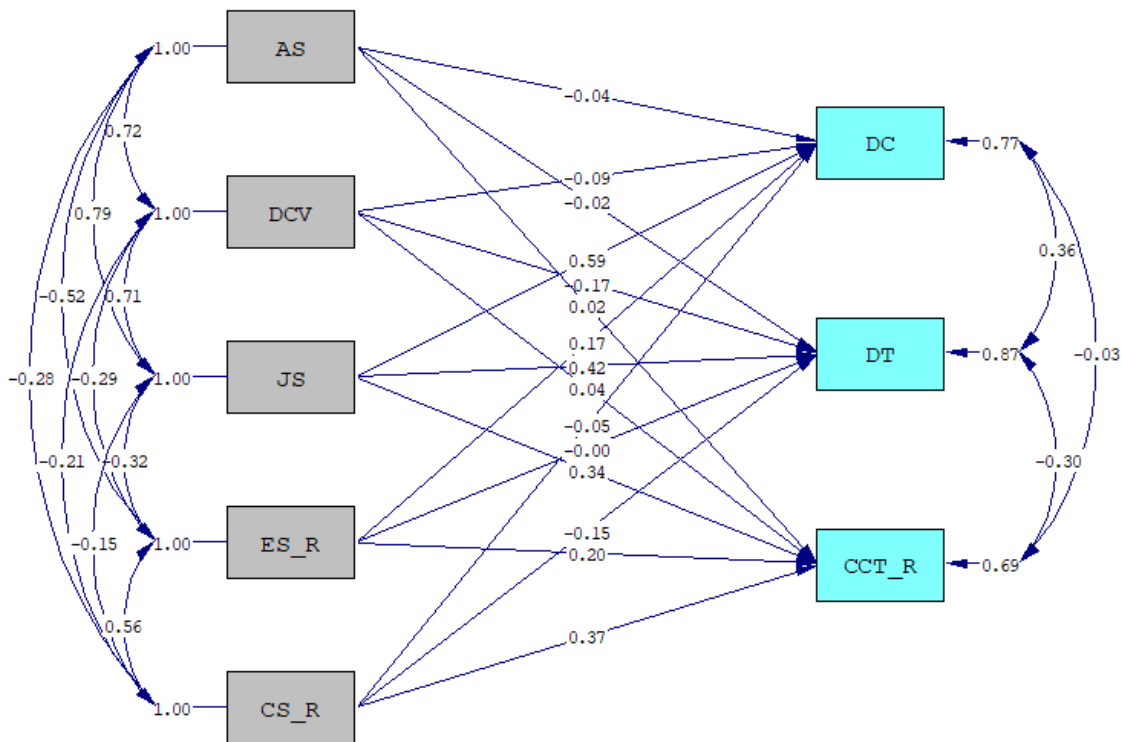
4.3.2. Estimação do Modelo Proposto (H2)

Considerando a base teórica encontrada, conforme atrás especificado, propôs-se um modelo de análise que pressupõe que a *Public Service Motivation* (PSM) influencia positivamente o Desempenho Individual Percebido (DIP), o qual tem subjacentes uma hipótese principal (H2) e 15 hipóteses conexas (H2.1. a H2.15).

Após a avaliação da fiabilidade das escalas da PSM e do DIP, foi extraída uma estrutura com oito fatores. A partir do LISREL estimou-se o modelo proposto (Modelo 1; Figura 2), tendo-se verificado que não apresenta indicadores de bondade de ajustamento aceitáveis ($\chi^2 = 50.74$; $df = 13$; $RMSEA = 0.150$; $GFI = 0.922$; $RMR = 0.0194$; $NFI = 0.895$; $CFI = 0.917$; $RFI = 0,773$; $\chi^2 / df = 3.903$; $AGFI = 0.0783$).

Figura 2

Modelo da Relação de Influência da PSM sobre o DIP (solução inicial)



Nota. Fonte: diagrama gerado pelo LISREL

Verificou-se a existência de relações estatisticamente significativas entre a dimensão Justiça Social da PSM e as três dimensões do DIP, Desempenho Contextual (DC; $t\text{-value}=4.284$), Desempenho na Tarefa (DT; $t\text{-value}=2.84$) e Comportamento Contraproducente no Trabalho (CCT (R); $t\text{-value}=2.56$), entre a dimensão da PSM, Egoísmo Social (ES [R]) e a dimensão do DIP, CCT (R) ($t\text{-value}=1.96$) e entre a dimensão Cinismo Social (CS [R]) da PSM e a dimensão do DIP, CCT (R) ($t\text{-value}=4.120$).

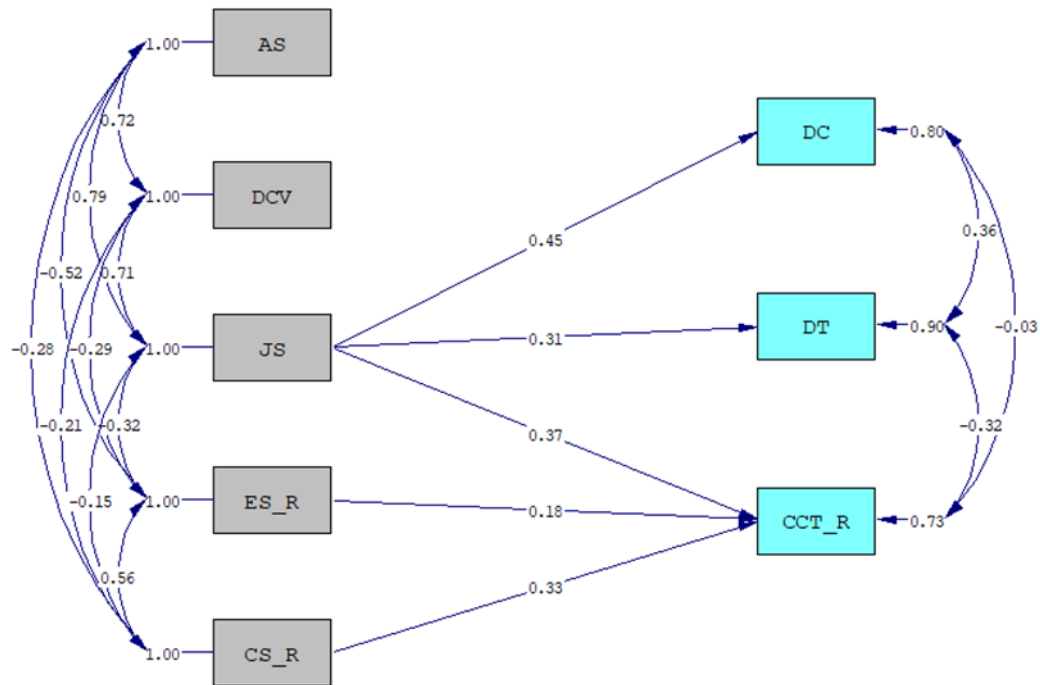
Sublinha-se que as relações entre as dimensões da PSM, Autossacrifício e Dever Cívico e as dimensões do DIP não se apresentam estatisticamente significativas (os *t-values* obtidos apresentam valores inferiores a 1.96), sucedendo o mesmo nas relações entre as dimensões da PSM, Egoísmo Social (R) e Cinismo Social (R) e as dimensões do DIP, Desempenho Contextual e Desempenho na Tarefa, que também não se apresentam estatisticamente significativas. Tal significa que o Desempenho Individual Percebido não é influenciado pelo Autossacrifício, nem pelo Dever Cívico, levando à rejeição das Hipóteses 2.1 a 2.6 (ver Quadro 2). Também as dimensões Egoísmo Social (R) e Cinismo Social (R) da PSM apenas influenciam a dimensão Comportamento Contraproducente no Trabalho (R) do DIP, levando à rejeição das Hipóteses 2.10, 2.12, 2.13 e 2.15 (ver Quadro 2).

Encontrada a possibilidade de melhoria do modelo após a eliminação das variáveis AS e DCV da PSM que não apresentavam relações estatisticamente significativas com as dimensões do DIP, procedeu-se à reespecificação do Modelo 1 sem estas variáveis, tendo o novo modelo estimado (Modelo 2; Figura 3) apresentado bons indicadores de bondade de ajustamento ($\chi^2 = 10.98$; $df = 10$; $RMSEA = 0.028$; $GFI = 0.980$; $RMR = 0.0142$; $NFI = 0.977$; $CFI = 0.998$; $RFI = 0.936$; $\chi^2/df = 1.099$; $AGFI = 0.927$). Os *t-values* são, na generalidade, ainda mais significativos: a dimensão Justiça Social da PSM influencia as três dimensões do DIP, Desempenho Contextual (DC; *t-value*=5.638), Desempenho na Tarefa (DT; *t-value*=3.64) e Comportamento Contraproducente no Trabalho (CCT (R); *t-value*=4.635), a dimensão da PSM, Egoísmo Social (ES [R]) influencia a dimensão do DIP, CCT (R) (*t-value*=1.993) e a dimensão Cinismo Social (CS [R]) da PSM influencia a dimensão do DIP, CCT (R) (*t-value*=3.933).

Assim, considerou-se esta solução final (Figura 3) como modelo de medida do modelo de análise proposto no presente estudo, onde a PSM, medida por três dimensões, nomeadamente, a Justiça Social, o Egoísmo Social (R) e o Cinismo Social (R), influencia o Desempenho Individual. Sublinha-se que o sinal positivo das covariâncias da Matriz Gama indica um sentido positivo do relacionamento entre as dimensões referidas, o que não suporta a hipótese “H2.8.: Existe uma relação de influência negativa entre a dimensão Justiça Social da PSM dos trabalhadores e a dimensão Comportamento Contraproducente no Trabalho (R) do DIP”.

Figura 3

Modelo da Relação da PSM sobre o DIP (solução final)



Nota. Fonte: diagrama gerado pelo LISREL

Os resultados corroboram parcialmente a Hipótese 2 - “A PSM dos trabalhadores em funções públicas exerce uma relação de influência positiva sobre o DIP”, uma vez que não são rejeitadas as hipóteses específicas 2.7 - “Existe uma relação de influência positiva entre a dimensão Justiça Social da PSM dos trabalhadores e a dimensão Desempenho Contextual do DIP”, 2.9 - “Existe uma relação de influência positiva entre a dimensão Justiça Social da PSM dos trabalhadores e a dimensão Desempenho na Tarefa do DIP”, 2.11 - “Existe uma relação de influência positiva entre a dimensão Egoísmo Social (R) da PSM dos trabalhadores e a dimensão Comportamento Contraproducente no Trabalho (R) do DIP” e 2.14 - “Existe uma relação de influência positiva entre a dimensão Cinismo Social (R) da PSM dos trabalhadores e a dimensão Comportamento Contraproducente no Trabalho (R) do DIP”.

Já quanto à hipótese 2.8 – “Existe uma relação de influência negativa entre a dimensão Justiça Social da PSM dos trabalhadores e a dimensão Comportamento Contraproducente no Trabalho (R) do DIP”, a mesma é rejeitada uma vez que o modelo sugere que as dimensões Justiça Social e Comportamento Contraproducente no Trabalho (R) covariam positivamente

(no mesmo sentido). Quanto às demais hipóteses, as mesmas também são rejeitadas, por ausência de relação de influência.

Importa referir, ainda, que a variável preditora PSM, medida por três dimensões, nomeadamente, a Justiça Social, o Egoísmo Social (R) e o Cinismo Social (R), explica 56,7% da variância do DIP (concretamente, 20,4% do DC, 9,6% do DT e 26,7% do CCT (R), conforme coeficientes de determinação R^2 do Modelo Final).

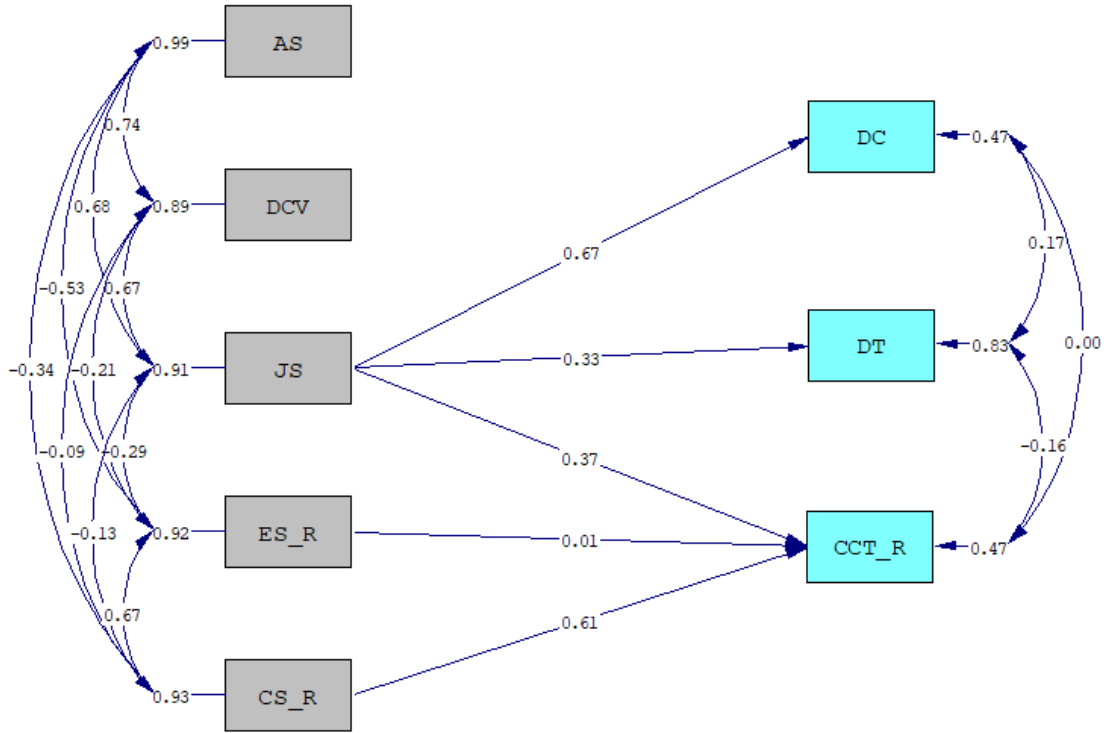
4.3.3. Moderação do Modelo pelas Carreiras de Inspeção e de Técnico Superior (H3)

Para concretização do objetivo específico (v) do presente trabalho, que consiste na avaliação da moderação da relação de influência da PSM sobre o DIP pelas carreiras de inspetor e técnico superior, foi realizada uma análise multigrupos, para avaliação da invariância da estrutura do modelo final obtido nos grupos de trabalhadores referidos.

Estimou-se, assim, o modelo sem restrições (livre), bem como o modelo com restrições de igualdade (constrito) entre grupos.

Figura 4

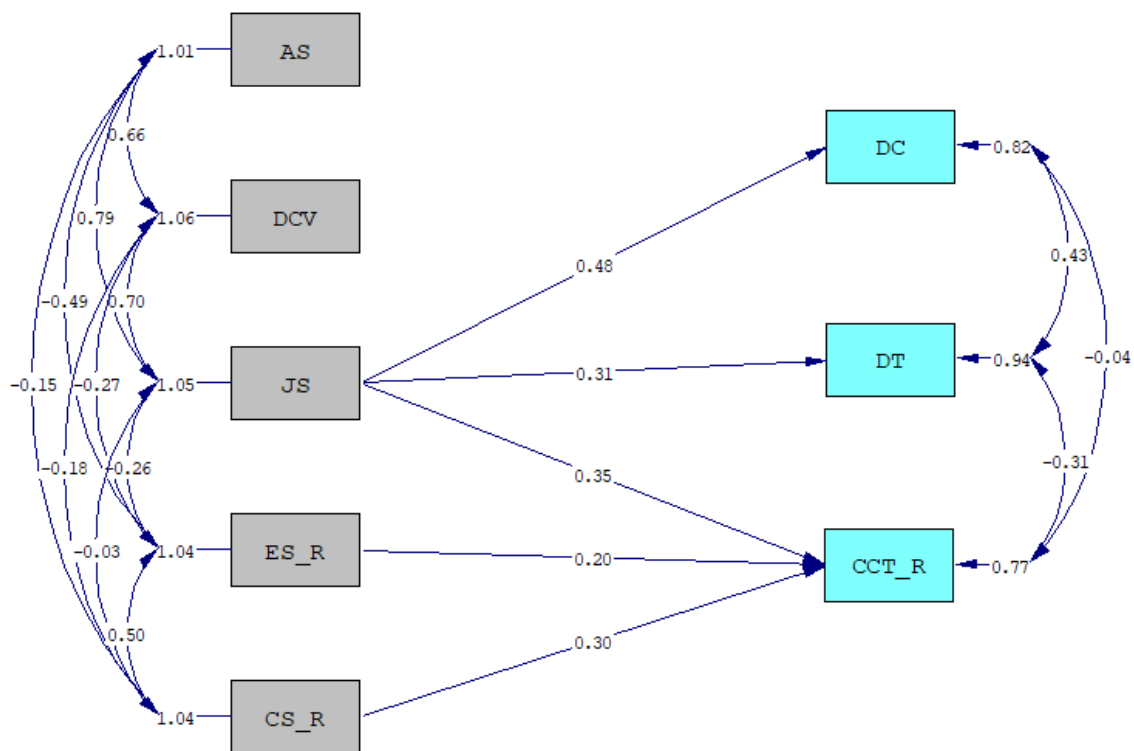
Modelo da Relação de Influência da PSM sobre o DIP no Grupo de Inspetores (sem restrição)



Nota. Fonte: diagrama gerado pelo LISREL

Figura 5

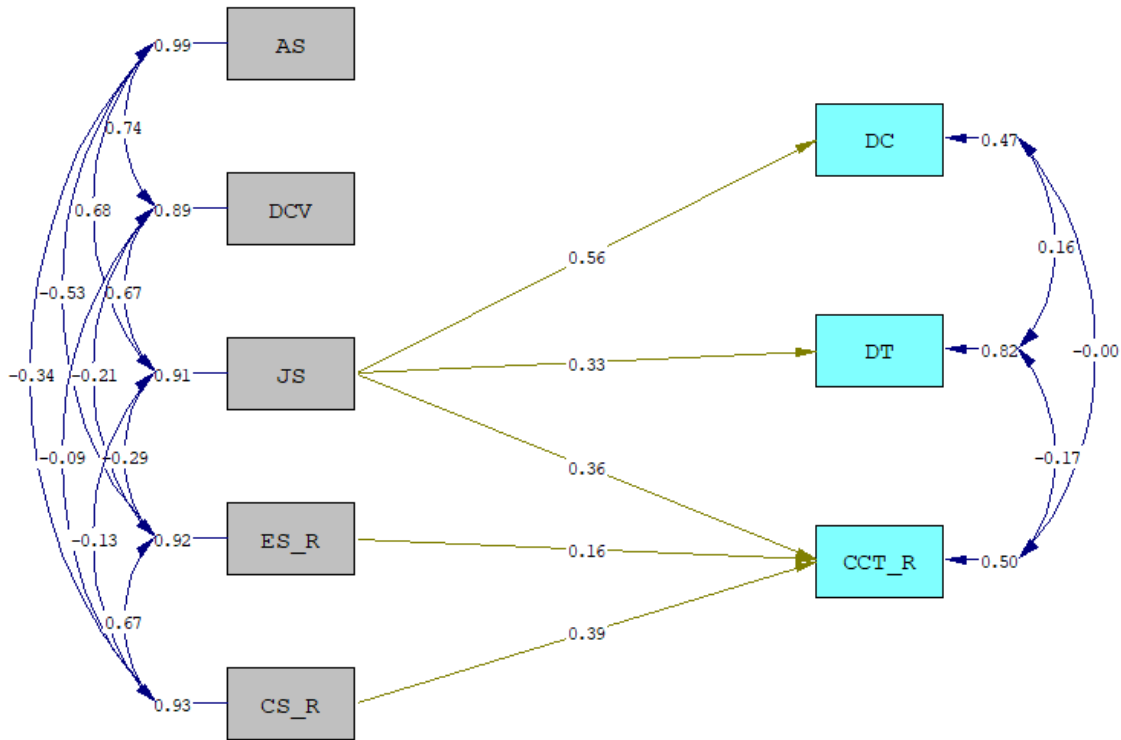
Modelo da Relação de Influência da PSM sobre o DIP no Grupo de Técnicos Superiores (sem restrição)



Nota. Fonte: diagrama gerado pelo LISREL

Figura 6

Modelo da Relação de Influência da PSM sobre o DIP nos Grupos de Inspetores e Técnicos Superiores (com restrição)



Nota. Fonte: diagrama gerado pelo LISREL

Nas Figuras 4 a 6 podem observar-se os pesos fatoriais dos modelos sem restrição e com restrição de igualdade. O modelo sem restrições apresentou coeficientes estruturais $\chi^2=29,65$ e $df = 20$. O modelo com restrições apresentou coeficientes estruturais $\chi^2 = 34,09$ e $df = 25$.

Foi realizado o teste delta χ^2 , i.e., calcularam-se as diferenças dos χ^2 e dos df de ambos os modelos e verificou-se o valor crítico a partir do qual se rejeita a hipótese nula de igualdade dos coeficientes estruturais dos modelos (do grupo de inspetores e do grupo de técnicos superiores). Calculado o valor crítico de 11,07, por consulta de tabela (em Marôco, 2021a), com grau de confiança de 95%, margem de erro de 0.05, conclui-se que a diferença dos χ^2 dos modelos (4,44) é inferior a 11,7, não se rejeitando a hipótese nula de igualdade dos modelos dos inspetores e dos técnicos superiores. Assim, para uma margem de 5% de erro, conclui-se que as diferenças não têm significância estatística, i.e., regista-se a invariância da relação de

influência da PSM sobre o DIP nos grupos de trabalhadores inseridos nas carreiras de inspetor e de técnico superior.

Conclui-se, assim, pela rejeição da Hipótese 3 - “As carreiras de inspetor e de técnico superior exercem uma relação de moderação na relação de influência da PSM sobre o DIP.”

5. Conclusões

5.1. Discussão dos Resultados

A investigação assumiu como exploratório e preliminar, o estudo da existência de diferenças de *public service motivation* (PSM) e de desempenho individual percebido (DIP) entre trabalhadores da AP inseridos na carreira especial de inspeção e na carreira geral de técnico superior. Contrariamente à primeira hipótese colocada (H1), de um modo geral os resultados não suportam a existência de diferenças de PSM e de DIP entre inspetores e técnicos superiores, com exceção da dimensão da PSM, Cinismo Social (R) (com médias de 2.073, no caso dos inspetores e de 2.291, no caso dos técnicos superiores), que revela diferenças com significância estatística.

Os resultados sugerem, assim, que, de uma forma geral, as especificidades das carreiras não têm reflexos significativos nem na motivação para o serviço público, nem no desempenho individual dos trabalhadores, i.e., as necessidades ou motivos dos trabalhadores para atuarem em prol do interesse público e o seu desempenho individual não dependem do conteúdo funcional das suas carreiras.

De forma simplista, os resultados poderiam sugerir que, na modelação da sua força de trabalho, a gestão de recursos humanos das organizações públicas não teria de atender a especificidades da PSM e do DIP relacionadas com os conteúdos funcionais das carreiras de inspeção e de técnico superior. Não obstante, os resultados devem ser interpretados de forma cautelosa, sublinhando-se o facto de os mesmos não poderem ser generalizados para o universo de inspetores e técnicos superiores da Administração Pública, havendo a necessidade de realização de pesquisas adicionais, com amostras mais robustas.

No que concerne à relação entre a PSM dos trabalhadores em funções públicas e o seu desempenho individual percebido, a partir da base teórica de que existe uma relação de influência positiva da PSM sobre o DIP, foi colocada uma segunda hipótese (H2), de existência de uma relação de influência positiva do primeiro construto sobre o segundo. Encontrado um modelo final em que a PSM, apenas medida pelas dimensões Justiça Social, Egoísmo Social (R)

e Cinismo Social (R), influencia positivamente o DI, os resultados apontam para a ausência de influência das dimensões Autossacrifício e Dever Cívico sobre o DIP, aspeto que não está alinhado com o quadro teórico estabelecido. Também se verificou a ausência de uma relação de influência entre as dimensões da PSM, Egoísmo Social (R) e Cinismo Social (R) e as dimensões do DIP, Desempenho Contextual e Desempenho na Tarefa.

Sendo razoável esperar que, conforme indicaram os resultados, as dimensões da PSM dos trabalhadores, Egoísmo Social (R) e Cinismo Social (R), influenciem positivamente a dimensão Comportamento Contraproducente no Trabalho (R) do DIP (o que decorre da maior probabilidade de motivações negativas induzirem comportamentos negativos), o mesmo já não sucede com a relação de influência positiva encontrada entre a dimensão Justiça Social (da PSM) e a dimensão Comportamento Contraproducente no Trabalho (R).

Concretamente e, contrariamente ao esperado, os resultados sugerem que a Justiça Social exerce uma influência positiva sobre o Comportamento Contraproducente no Trabalho (R), induzindo à rejeição da hipótese H2.8, de existência de uma relação de sinal contrário entre as dimensões referidas.

Os resultados sugerem que os trabalhadores, ainda que pugnando pelos valores de justiça social e de equidade, possam ter comportamentos que afetam negativamente a organização onde trabalham, como o absentismo, o desinteresse na realização e na conformação com as atividades ou tarefas, a realização de atividades que nada têm a ver com o trabalho, a comunicação e influência negativa junto dos colegas. Os resultados indicam, assim, a possibilidade de existirem fatores, nomeadamente de contexto cultural, institucional ou de ambiente externo (por exemplo socio-político e económico), capazes de influenciarem o bem-estar e o comportamento dos trabalhadores, levando-os a terem comportamentos contrários aos seus valores (Jensen et al., 2019; Paarlberg, 2008; Schott & Ritz, 2017; van Loon et al., 2015). Tal poderá suceder, possivelmente, quando os trabalhadores percecionam que não lhes são dadas condições para fazerem bem aos outros e à sociedade ou quando não veem o seu trabalho reconhecido ou, ainda, quando são incapazes de atuar perante situações que consideram que contrariam os valores públicos.

Em suma, os resultados que conduzem à validação parcial da hipótese H2, de que a PSM dos trabalhadores em funções públicas exerce uma relação de influência positiva sobre

o DIP, merecem uma interpretação cautelosa. Por um lado, a validação da hipótese está assente em resultados que indicam uma relação entre os construtos, maioritariamente suportada por dimensões negativas (motivações negativas que contribuem para a diminuição da PSM e comportamentos negativos que contribuem para a diminuição do desempenho individual no trabalho). Por outro lado, a dimensão positiva da PSM retida pelo modelo final – Justiça Social –, também contribui para a diminuição do desempenho individual.

Ao invés de uma interpretação imediata dos resultados, que poderia levar a concluir, de forma simplista, que a amostra revela uma força de trabalho cínica, no sentido de que defende valores públicos e, em simultâneo, manifesta comportamentos não consentâneos com tais valores, afigura-se que a interpretação deva ser enquadrada com aspetos institucionais ou organizacionais, bem como com a envolvente externa, sendo englobadas no estudo da PSM e da relação PSM-DIP, variáveis que não sendo controladas pelos trabalhadores, afetam o seu comportamento.

Neste sentido, entende-se que a possibilidade de a PSM poder ser utilizada de forma instrumental, na formação de uma força de trabalho motivada de forma sustentável e resiliente a eventuais forças de mudança negativas, constituindo uma alavanca para promover o DI (Palma et al., 2017), merece ser ainda mais estudada e debatida.

Por último, na investigação foi formulada, numa perspetiva exploratória, uma terceira hipótese (H3), de existência de um efeito moderador da carreira especial de inspeção e da carreira geral de técnico superior sobre a relação de influência da PSM sobre o DIP. Os resultados indicam a ausência de qualquer efeito moderador da variável organizacional carreira na relação existente entre a PSM e o DIP, i.e., não foram encontradas especificidades da relação de influência entre os dois construtos, nos grupos estudados, o que pode sugerir a dispensabilidade da implementação de estratégias diferenciadas na prática de gestão de recursos humanos, no caso do uso instrumental da PSM para modelar a motivação e o desempenho dos trabalhadores integrados nas carreiras de técnico superior e de inspetor. Todavia, revela-se essencial a realização de pesquisas adicionais, com utilização de amostras de maior dimensão.

Na abordagem confirmatória da base teórica preexistente, o estudo corrobora a perspetiva de que a *public service motivation* tem uma relação de influência positiva no

desempenho individual percebido dos trabalhadores em funções públicas (inspetores e técnicos superiores), sublinhando-se a necessidade de estudos adicionais, pois os resultados revelam que uma dimensão positiva da motivação para o serviço público pode estar relacionada positivamente com uma dimensão negativa do desempenho individual.

Por outro lado, na sua abordagem exploratória, no geral, a pesquisa não encontrou resultados que permitissem suportar, nem a existência de diferenças de *public service motivation* e de desempenho individual percebido entre trabalhadores integrados na carreira especial de inspeção e trabalhadores integrados na carreira geral de técnico superior, nem a existência de um efeito moderador das mesmas carreiras na relação de influência da *public service motivation* sobre o desempenho individual percebido dos trabalhadores.

5.2. Limitações da Pesquisa

Há pesquisas com resultados pouco claros, com deficiências metodológicas e alguma falta de clareza conceptual (Bozeman & Su, 2015; Christensen et al., 2017) pelo que Perry (2014) sugeriu uma nova onda de pesquisas (“*third wave of PSM research*”), usando teorias e desenhos experimentais mais robustos, bem como maior sensibilidade com aspetos relacionados com o contexto real de trabalho.

A parte empírica da presente dissertação apresenta algumas limitações, sendo conveniente a respetiva identificação, de modo a poder fazer-se uma adequada interpretação dos resultados obtidos.

A primeira questão prende-se com a natureza transversal do estudo, que se traduz numa “fotografia” das perceções dos respondentes, num momento específico, sendo uma visão estática, sem possibilidade de se sugerir a consistência dos resultados em termos temporais, nem efeitos de causalidade.

Uma segunda questão relaciona-se com a natureza não probabilística da amostragem (a amostra não é aleatória, nem é representativa do universo de técnicos superiores e inspetores) e com o reduzido tamanho da amostra, os quais podem enviesar os resultados,

não se revelando possível a generalização das conclusões para o universo dos trabalhadores em funções públicas, nomeadamente, das carreiras de inspetor e de técnico superior.

Uma terceira questão reporta-se aos potenciais enviesamentos resultantes da variância do método comum, os quais podem ter influenciado os resultados (e.g., a autoperceção pode ter sido influenciada por efeitos da desejabilidade social que podem ter desviado a descrição do comportamento real), não obstante as medidas de mitigação tomadas, conforme especificado no capítulo da Metodologia. Em todo o caso, assumiu-se desde logo que o estudo incide sobre as perceções dos indivíduos da amostra quanto aos construtos da PSM e do DIP, não se preconizando a aplicação de quaisquer medidas objetivas.

Ainda, é possível que a recolha de dados no contexto da situação excecional da pandemia tenha influenciado o número e a natureza das respostas (e.g., é possível que os respondentes tenham dado respostas consentâneas com descontentamentos e contrariedades no trabalho).

5.3 Estudos Futuros

Afigura-se interessante a possibilidade de a investigação ser replicada considerando amostras de maior dimensão, mais diversificadas e com a inclusão de variáveis individuais (e.g., família, confiança, características pessoais), organizacionais (e.g., liderança, GRH, natureza da entidade) e de contexto (perceção da intervenção na AP, indicadores socioeconómicos).

Adicionalmente, a realização de estudos abrangendo a comparação entre grupos de trabalhadores integrados noutras carreiras, também se poderia traduzir no aumento do conhecimento sobre a PSM, o DIP e sobre a dinâmica da relação de influência da PSM sobre o DIP.

Por último, também seria interessante o desenho de pesquisas longitudinais para estudo dos desenvolvimentos temporais da PSM (Bozeman & Su, 2015; Moynihan et al., 2013) e do desempenho dos trabalhadores.

5.4. Considerações finais

Embora existam questões metodológicas importantes que merecem ser aprofundadas e debatidas, nomeadamente relacionadas com a variabilidade das escalas utilizadas para a medição da PSM (Bozeman & Su, 2015), a investigação desta variável enquanto preditora tem contribuído para aumentar o conhecimento relativo à sua influência sobre atitudes e comportamentos no trabalho.

A presente investigação encontrou uma relação de influência positiva entre uma motivação para o serviço público dos trabalhadores constituída, entre outros, pela Justiça Social (trabalhadores que são maioritariamente motivados para a promoção de equidade social e para contribuírem para o bem-estar das minorias e dos mais desfavorecidos) e um comportamento contraproducente no trabalho, capaz de se revelar lesivo para as entidades publicas empregadoras (e.g., *off-task behavior*). Este resultado sugere a possibilidade de existirem outras variáveis que não foram consideradas na “equação”, como é o caso do contexto organizacional e do ambiente externo, pelo que se afigura pertinente a realização de pesquisas adicionais, de maior latitude e longitude, aprofundando o conhecimento de uma realidade que pode ser surpreendente.

A relação de influência da PSM sobre o DIP merece tanto mais ser debatida e clarificada, quanto mais se considera que os “trabalhadores constituem o recurso estratégico das organizações e instituições públicas” (Bilhim, 2013c, p. 168). Sublinha-se a importância de se manter uma força de trabalho motivada para o serviço público, apta para estabelecer parcerias e facilitar a cooperação entre o Estado e os cidadãos, os agentes económicos e demais entidades, sobretudo num ambiente de globalização, de crescentes sofisticação tecnológica e complexidade das relações.

Destaca-se, ainda, a necessidade de aprofundar o estudo da PSM, na perspetiva da sua utilização instrumental, enquanto elemento potencialmente capaz de modelar (ativar e alavancar) comportamentos positivos dos trabalhadores do setor público em benefício dos outros e da sociedade em geral, mas também enquanto instrumento de diagnóstico capaz de identificar eventuais fatores de risco, com implicações potencialmente negativas no bem-

estar dos trabalhadores e sobre os quais seja necessário atuar com medidas de prevenção e de mitigação.

Não obstante as limitações do presente estudo, e na linha do pensamento de Bilhim (2013c) de que há a necessidade de inspirar os gestores públicos a (re)pensarem “a forma como olham e lidam com os seus trabalhadores” (p. 169), é nossa expectativa que o presente estudo possa estimular a realização de futuras investigações sobre a *Public Service Motivation* e o Desempenho Individual na AP portuguesa, capazes de aprofundar a compreensão das dinâmicas da Administração Pública portuguesa.

Referências Bibliográficas

- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public service motivation and job performance: evidence from the federal sector. *American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380.
- Andersen, B., & Serritzlew, S. (2012). Does public service motivation affect the behavior of professionals? *International Journal of Public Administration*, 35, 19-29.
- Andersen, L. B. (2009). What determines the behaviour and performance of health professionals? Public service motivation, professional norms and/or economic incentives. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 79-97.
- Andersen, L. B., Heinesen, E., & Pedersen, L. H. (2014). how does public service motivation among teachers affect student performance in schools? *Journal of Public Administration Research & Theory*, 24(3), 651-671. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut082>
- Andersen, L. B., Heinesen, E., & Pedersen, L. H. (2016). Individual performance: from common source bias to institutionalized assessment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(1), 63-78.
- Andersen, L., & Pedersen, L. (2012). Public Service Motivation and Professionalism. *International Journal of Public Administration*, 35(1), 46-57. <https://doi.org/10.1080/01900692.2011.635278>
- Araújo, J. F. (2002). *Gestão pública em Portugal: mudança e persistência institucional*. Quarteto.
- Araújo, J. F. (2006). A gestão pública no contexto da Administração Pública. In A. Tavares (Org.), *CEAP, Estudo e ensino da Administração Pública em Portugal* (pp. 55-82). Escolar Editora.
- Bellé, N. (2013). Experimental Evidence on the Relationship between public service motivation and job performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143-153. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02621.x>
- Bellé, N., & Ongaro, E. (2014). NPM, administrative reforms and public service motivation: improving the dialogue between research agendas. *International Review of Administrative Sciences*, 80(2), 382-400.
- Bilhim, J. (2006). Ciência da Administração: relação público/privado. In A. Tavares (Org.), *CEAP, Estudo e ensino da Administração Pública em Portugal* (pp. 33-53). Escolar Editora.
- Bilhim, J. A. (2013a). *Ciência da Administração*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa.
- Bilhim, J. A. (2013b). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas* (7.ª ed.). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa.

- Bilhim, J. A. (2013c). A meritocracia na Administração Pública. In H. C. Silvestre & J. F. Araújo (Orgs.), *Coletânea em Administração Pública* (pp. 163-179).
- Bilhim, J. A. (2019). Comparação do serviço civil brasileiro frente ao português sobre a profissionalização do serviço público. *Enap Cadernos*, FLACSO Brasil.
- Bilhim, J. A., & Correia, P. M. (2016). Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos candidatos a cargos de direção superior na Administração Central do Estado. *Sociologia*, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto XXXI, 81-105.
- Bilhim, J., Ramos, R., & Pereira, L. M. (2015). Paradigmas administrativos, ética e intervenção do Estado na economia: o caso de Portugal. *Revista Digital de Derecho Administrativo* n.º 14, Universidad Externado de Colombia, 91-125. <http://dx.doi.org/10.18601/21452946.n14.07>
- Boselie, P., van Harten, J., & Veld, M. (2019). A human resource management review on public management and public administration research: stop right there... before we go any further... *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>.
- Bozeman, B. (2007). *Public values and public interest: counterbalancing economic individualism*. Georgetown University Press.
- Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: a Critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700–710. <https://doi.org/10.1111/puar.12248>
- Braender, M., & Andersen, L. B. (2013). Does deployment to war affect public service motivation? A Panel study of soldiers before and after their service in Afghanistan. *Public Administration Review*, 73(3), 466–77. <https://doi.org/10.1111/puar.12046>
- Breaugh, J., Ritz, A., & Alfes, K. (2018). Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, 20(10), 1423-1443. [10.1080/14719037.2017.1400580](https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400580)
- Brewer, G. A. & Selden, S.C. 1998. Whistle blowers in the federal civil service: new evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3, 413-439.
- Brewer, G. A. (2003). Building social capital: civic attitudes and behavior of public servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(1), 5-26. <https://www.jstor.org/stable/3525614>
- Bright, L. (2005). Public employees with high levels of public service motivation: who are they, where are they, and what do they want? *Review of Public Personnel Administration*, 25(2). <https://doi.org/10.1177/0734371X04272360>

- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361-379.
- Bromberg, D. E., & Charbonneau, E. (2019). Public service motivation, personality, and the hiring decisions of public managers: an experimental study. *Personnel Management*, 49(2) 193–217. <https://doi.org/10.1177%2F0091026019855749>
- Caillier, J. G. (2017). Public Service Motivation and Decisions to Report Wrongdoing in U.S. Federal Agencies: Is This Relationship Mediated by the Seriousness of the Wrongdoing. *The American Review of Public Administration*, 47(7), 810-825. 10.1177/0275074015626299
- Callier, J. G. (2014). Towards a better understanding of public service motivation and mission valence in public agencies. *Public Management Review*, 43(2), 218–239. 10.1080/14719037.2014.895033
- Camilleri, E. (2006). Towards developing an organisational commitment-public service motivation model for the Maltese public service employees. *Public Policy and Administration*, 21(1), 63-83.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, 36(3), 356-377. <https://doi.org/10.1108/00483480710731329>
- Carvalho, E. R. (2008). Reforma Administrativa sob o mote do New Public Management: os casos de Portugal, Espanha e Irlanda. *Centro de Administração e Políticas Públicas*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração* (7.ª ed.). Editora Campus.
- Christensen, R. K., & Wright, B. E. (2011). The effects of public service motivation on job choice decisions: Disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 723-743.
- Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542. 10.1111/puar.12796
- Coursey, D. H., & Pandey, S. K. (2007). Public service motivation measurement testing an abridged version of Perry's proposed scale. *Administration & Society*, 39(5), 547-568.
- Coursey, D. H., Perry, J. L., Brudney, J. L., & Littlepage, L. (2008). Psychometric verification of perry's public service motivation instrument results for volunteer exemplars. *Review of Public Personnel Administration*, 28(1), 79-90.
- Crewson, P. E. (1997). Public service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7, 499–518. 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024363

- de Winter, J. C., & Dodou, D. (2012). Factor recovery by principal axis factoring and maximum likelihood factor analysis as a function of factor pattern and sample size. *Journal of Applied Statistics*, 39(4), 695-710. <https://doi.org/10.1080/02664763.2011.610445>
- de Winter, J. C., Dodou, D., & Wieringa, P. A. (2009). Exploratory factor analysis with small sample sizes. *Multivariate Behavioral Research*, 44(2), 147-181. <https://doi.org/10.1080/00273170902794206>
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2007). *The New Public Service. Serving, not Steering* (Expanded Edition), Armonk/London, M. E. Sharpe.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 5549-59. 10.1111/0033-3352.00117
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664-672. 10.1111/puar.12347
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2003). The New Public Service: An approach to reform. *International Review of Public Administration*, 8(1), 3-10. <https://doi.org/10.1080/12294659.2003.10805013>
- Denhardt, R.B., Denhardt, J.V., & Blanc, T. A. (2014). *Public Administration: An Action Orientation (7.^a ed.)*. Wadsworth, Cengage Learning.
- DGAEP (2021). *Portuguese Central Public Administration Overview*. https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2021/04/PCPA_OVERVIEW_2021.pdf
- Farnham, D., & Horton, S. (2006). *Managing people in the public services*. Macmillan
- Fonseca, J. M., Nascimento, J. L. & Dias, D. (2020). Estudo preliminar de adaptação do modelo de motivação para o serviço público de Perry (1996) para o contexto português. *Centro de Administração e Políticas Públicas*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa.
- Giauque, D. (2003). New Public Management and Organizational Regulation: the liberal Bureaucracy". *International Review of Administrative Sciences*, 69(4).
- Giauque, D., A. Ritz, F. V., & Anderfuhren-Biget., S. (2012). Resigned but satisfied: the negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration*, 90(1), 175-93.
- Gould-Williams, J. S., Bottomley, P., Redman, T., Snape, E., Bishop, D. J., Limpantgul, T., & Mostafa, A. M. (2013). Civic duty and employee outcomes: do high commitment human resource practices and work overload matter? *Public Administration*, 92, 937-953. <https://doi.org/10.1111/padm.12019>

- Grant, A. M (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58. 10.1037/0021-9010.93.1.48
- Haider, S., Bao, G., Larsen, G. L., & Draz, M. U. (2019). Harnessing sustainable motivation: a grounded theory exploration of public service motivation in local governments of the State of Oregon, United States. *Sustainability*, 11(3105). 10.3390/su11113105
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate data analysis*. Pearson Education.
- Homberg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711-722. <https://doi.org/10.1111/puar.12423>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Hood, C. (1995). The New Public Management in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2/3), 93-109.
- Hood, C., & Peters, G. B. (2004). The middle aging of New Public Management: into the age of paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267-282.
- Houston, D. J. (2000). Public service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-728.
- Houston, D. J. (2006). "Walking the walk" of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67-86.
- Houston, D. J. (2011). Implications of occupational locus and focus for public service motivation: attitudes toward work motives across nations. *Public Administration Review*, 71(5), 761-771.
- Jang, C. L. (2012). The effect of personality traits on public service motivation: evidence from Taiwan. *Social Behavior and Personality*, 40(5), 725-734. <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.5.725>
- Jensen, U. T., Andersen, L., & Holten, A. L. (2019). Explaining a Dark Side: Public Service Motivation, Presenteeism, and Absenteeism. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 487-510. 10.1177/0734371X17744865
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740.
- Kim, S. (2009a). Revising Perry's measurement scale of public service motivation. *American Review of Public Administration*, 39, 149-163.

- Kim, S. (2009b). Testing the structure of public service motivation in Korea: A research note. *Journal of public administration research and theory*, 19(4), 839-851.
- Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public-sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830-840.
- Kim, S., & Vandenabeele, W. (2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701-709.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., K. Christensen, R., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Palidauskaite, J., Holm Pedersen, L., Perry, J. L., Taylor, J., & De Vivo, P. (2012). The Development of an International Instrument to Measure Public Service Motivation: A Research Note. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B.E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Palidauskaite, J., Pedersen, L.H., Perry, J. L., Ritz, A., Taylor, J., & De Vivo, P. (2013). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102. 10.2307/23321085
- Kim, T., Kim, K., & Kim, S. (2021). Institutional correlates of public service motivation: family, religion, and high school education. *Asia Pacific Journal of Public Administration*. 10.1080/23276665.2021.1977968
- Kjeldsen, A. M., & Jacobsen, C. B. (2012). Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23, 899–926. doi:10.1093/jopart/mus039
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3). 10.1097/JOM.000000000000113
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 10.1097/JOM.0b013e318226a763
- Lah, T. J., & Perry, J. (2008). The diffusion of the Civil Service Reform Act of 1978 in OECD Countries: A tale of two paths to reform. *Review of Public Personnel Administration*, 28(3), 282-99. <https://doi.org/10.1177/0734371X08319950>
- Leisink, P. L. M., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35-52.

- Louçã, F., & Mortágua, M. (2021). *Manual de Economia Política*. Bertrand Editora.
- Maroco, J. (2021a). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7.ª ed). ReportNumber.
- Maroco, J. (2021b). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações* (3.ª ed). ReportNumber.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53.
- Moynihan, D. P., Vandenabeele, W., & Bom-Hansen, J. (2013). Debate: Advancing public service motivation research. *Public Money and Management*, 33(4), 288-289.
- Moynihan, D., Herd, P., & Harvey, H. (2014). Administrative burden: learning, psychological, and compliance costs in citizen-state interactions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 43-69.
- Mozzicafreddo, J. P. (1994). O Estado-Providência em transição. *Sociologia- Problemas e Práticas*, 16, 11-40.
- Naff, K. C. & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5-16.
- Niskanen, W. (1971). *Bureaucracy and Representative Government*. Aldine-Atherson.
- OCDE (2021), *Government at a Glance 2021*, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>.
- Olson, M. (1982). *The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities*. Yale University Press.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Penguin.
- Paarlberg, L.E., Perry, J.L., & Hondelghem, A. (2008). From theory to practice: Strategies for Applying Public Service Motivation. In J. L. Perry, & A. Hondelghem (Eds.), *Motivation in Public Management* (pp. 268-293). Oxford University Press.
- Palma, R. & Sepe, E. (2017). Structural Equation Modelling: A Silver Bullet for Evaluating Public Service Motivation. *Quality & Quantity*, 51(729). 10.1077/s11135-016-0436-9
- Palma, R., Crisci, A., & Mangia, G. (2020). Public service motivation – individual performance relationship: Does user orientation matter? *Socio-economic Planning Sciences*, 38(2), 139-166. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.100818>.

- Palma, R., Hinna, A., & Mangia, G. (2017). Improvement of individual performance in the public sector: Public service motivation and user orientation as levers. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(3), 344-360. <https://doi.org/10.1108/>
- Palumbo, A. (2015). *Situating Governance Context, Content, Critique*. ECPR Press.
- Pandey, S. K. & Stazyk, E. C. (2008). Antecedents and correlates of public service motivation. In J. Perry & A. Hondeghem (Eds). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service* (pp. 101-117). Oxford University Press.
- Pandey, S. K., Wright, B. E., & Moynihan, D. P. (2008). Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: testing a preliminary model. *International Public Management Journal*, 11(1), 89-108.
- Pearce, J. L., & e Perry, J. L (1983). Federal merit pay: a longitudinal analysis. *Public Administration Review*, 43(4), 315-325. 10.2307/975834
- Perry, J. & Hondeghem, A. (2008a). *Motivation in public management: The Call of public service*. Oxford University Press.
- Perry, J. & Hondeghem, A. (2008b). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1): 3-12. 10.1080/10967490801887673
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197.
- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471-488.
- Perry, J. L. (2014). The motivational basis of public service: Foundations for the Third wave of research. *Asian Pacific Journal of Public Administration*, 36(1), 34-47. 10.1080/23276665.2014.892272
- Perry, J. L. (2021). *Managing organizations: To sustain passion for public service*. Cambridge University Press. 10.1017/9781108915236.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2009). EGPA symposium on public service motivation and performance: Introduction. *International Review of Administrative Sciences*, 75 (1), 5-9. 10.1177/0020852308099502
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 367-373.

- Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D., & Littlepage, L. (2008). What drives morally committed citizens? A study of the antecedents of public service motivation. *Public Administration Review*, 68(3), 445-458.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Perry, J. L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). Motivating employees in a New Governance Era: The performance paradigm revisited. In R. Durant, & R. Kramer (Eds.) *Public Administration Review* (pp. 505-514).
- Perry, J., & Porter, L. W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations. *Academy of Management Review*, 7(1), 89-98.
- Perry, J., & Vandenabeele, W. (2015). Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692–699. 10.1111/puar.12430
- Petrovsky, N. & Ritz, A. (2014). Public service motivation and performance: a critical perspective. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 2(1): 57-79.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Pollitt, C. (2016). Managerialism redux? *Financial Accountability & Management*, 32(4), 429-447.
- Pollitt, C. (2018). A review of public sector reform. *Ciências e Políticas Públicas*, 4(1), 17-32.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3.rd ed.). Oxford University Press.
- PORDATA(2021).<https://www.pordata.pt/Portugal/Emprego+nas+Administra%C3%A7%C3%B5es+P%C3%ABlicas+Central++Regional++Local+e+Fundos+da+Seguran%C3%A7a+Social-497>
- Prebble, M. (2014). Has the study of public service motivation addressed the issues that motivated the study? *American Review of Public Administration*, 46(3), 267-291. 10.1177/0275074014554651

- Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302.
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.
- Rainey, H.G., & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447-469.
- Ritz, A. (2009). Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 53-78. 10.1177/0020852308099506
- Ritz, A., Brewer, G., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and Outlook. *Public Administration Review*, 76(3): 414-426. 10.1111/puar.12505.
- Ritz, A., Schott, C., Nitzl, C., & Alfes, K. (2020). Public Service Motivation and Prosocial Motivation: Two Sides of the Same Coin? *Public Management Review*.
- Ritz, A., Vandenabeele, W., & Vogel, D. (2021). Public service motivation and individual performance. In P. Leisink, L. Andersen, G. A. Brewer, C. Jacobsen, E. Knies, & W. Vandenabeele (Eds), *Managing for public service performance: How HRM and leadership can make a difference* (pp. 254-277). Oxford University Press.
- Rocha, J. A. (2006). A Licenciatura em Administração Pública: Uma história exemplar. In A. Tavares (Org.), CEAP, *Estudo e ensino da Administração Pública em Portugal* (pp. 13-31). Escolar Editora.
- Rocha, J. A. (2010). *Gestão do Processo Político e Políticas Públicas*. Escolar Editora.
- Rocha, J. A. (2011). *Gestão Pública Teorias, Modelos e Práticas*. Escolar Editora.
- Rocha, J. A. (2014). *Gestão Pública e Modernização Administrativa* (2.ª reimpressão). INA Editora.
- Salgueiro, M. (2007). *Modelos de equações estruturais: Aplicações com LISREL*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Salgueiro, M. F. (2012). *Modelos com equações estruturais. XX Congresso da Sociedade Portuguesa de Estatística*. Sociedade Portuguesa de Estatística.
- Schott, C., & Ritz, A. (2017). The dark sides of public service motivation: A multi-level theoretical framework. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(1), 29-42.

- Schott, C., Neumann, O., Baertschi, M., & Ritz, A. (2019a) Public Service Motivation, Prosocial Motivation and Altruism: Towards Disentanglement and Conceptual Clarity. *International Journal of Public Administration*, 42(14), 1200-1211. 10.1080/01900692.2019.1588302
- Schott, C., Steen, T., & van Kleef, D. (2019b). Reality Shock and Public Service Motivation: A Longitudinal, Qualitative Study Among Dutch Veterinary Inspectors. *International Journal of Public Administration*, 42(6), 468-481. 10.1080/01900692.2018.1485044
- Scott, P., & Pandey, S. (2005). Public service motivation – individual performance relationship: Does user orientation matter? *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 155-180. 10.1177/0734371X04271526
- Steen, T. P., & Rutgers, M. R. (2011). The double-edged sword. *Public Management Review*, 13(3), 343-361. 10.1080/14719037.2011.553262
- Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1): 13-27.
- Streeck, W., & Thelen, K. (2005). Introduction: institutional change in advanced political economies. In W. Streeck & K. Thelen (Eds.), *Beyond continuity: institutional change in advanced political economies* (pp. 1-39). Oxford University Press. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ss0ar-194981>
- Tavares, A. (2019). *Administração pública portuguesa*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance Management in Public Sector* (2.nd ed.). Routledge.
- van Loon, Kjeldsen, A. M., Andersen, L. B., Vandenabeele, w. & Leisink, P. (2018). Only when the societal impact potential is high? A panel study of the relationship between public service motivation and perceived performance. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 139-166. 10.1177/0734371X16639111
- van Loon, N., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2015). On the bright and dark side of public service motivation: the relationship between PSM and employee wellbeing. *Public Money & Management*, 35(5), 349-356. 10.1080/09540962.2015.1061171
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation, *Public Management Review*, 9(4), 545-556.
- Vandenabeele, W. (2008a). Development of a public service motivation measurement scale: corroborating and extending Perry's measurement instrument. *International Public Management Journal*, 11(1), 143-167. 10.1080/10967490801887970

- Vandenabeele, W. (2008b). Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration*, 86(4), 1089-1105.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating Effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM-performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34. 10.1177/0020852308099504
- 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. (2013). Further integration of public service motivation theory and self-determination theory: concepts and antecedents. *Paper presented at the International Public Service Motivation Conference*.
- 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., Hondeghem, A., Maesschalck, J., & Depré, R. (2004). Values and motivation in public administration: Public service motivation in an international comparative perspective. *EGPA 2004 Annual Conference*.
- Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2018). Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup. In *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (pp. 261-278). Palgrave Macmillan.
- Walsh, K. (1995). *Public services and market mechanisms: competition, contracting and the new public management*. Palgrave Macmillan.
- Wittmer, D. (1991). Serving the people or serving for pay: Reward preferences among government, hybrid sector, and business managers. *Public Productivity and Management Review*, 14, 369-383.
- Wright, B. E. (2001). Public sector work motivation: Review of current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 559-586.
- 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.
- Wright, B. E., Hassan, S., & Robert K. C. (2017). Job Choice and Performance: Revisiting Core Assumptions about Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 20(1), 108-131. 10.1080/10967494.2015.1088493

Legislação

Decreto-Lei n.º 170/2009, de 03 de agosto. Regime da Carreira Especial de Inspeção.

Decreto-Lei n.º 276/2007, de 31 de julho. Regime Jurídico da Atividade de Inspeção da Administração Direta e Indireta do Estado.

Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro. Lei dos Vínculos, Carreiras e Remunerações dos Trabalhadores em Funções Públicas.

Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.

Anexos

Anexo I

Escala da *Public Service Motivation* (escala de Fonseca et al., 2020, adaptada)

Autossacrifício	Para mim, poder fazer a diferença na sociedade é mais importante do que as realizações pessoais.	AS1
	Estou preparado/a para fazer sacrifícios pelo bem da sociedade.	AS2
	Sou uma daquelas pessoas que arriscariam perdas pessoais para ajudar alguém.	AS3
	Sinto que tenho a obrigação de ajudar aqueles que estão a viver com problemas ou que estão a passar por uma fase menos boa da sua vida.	AS4
	Acredito que há muitas causas públicas que merecem ser defendidas.	AS5
	Acredito que o dever está à frente dos interesses pessoais.	AS6
	Contribuo voluntariamente para a minha comunidade.	AS7
	Sinto que tenho a responsabilidade de ajudar a resolver problemas decorrentes das relações entre as pessoas.	AS8
Dever Cívico	Para mim, o patriotismo implica promover o bem estar dos outros.	DCV1
	Considero o serviço público como um dever cívico.	DCV2
	Para mim, a frase "dever, honra e país" é muito importante pois tem a ver com sentimentos profundos.	DCV3
	Acredito que quando os funcionários públicos assumem um compromisso de honra para com as suas funções, aceitam obrigações que não são esperadas de outros cidadãos.	DCV4
	Admiro os funcionários públicos que a partir de uma boa ideia conseguem propor à tutela uma proposta de lei.	DCV5
Justiça Social	Estou disposto/a a dedicar toda a minha energia para tornar a sociedade mais justa.	JS1
	Estou disposto/a a fazer sacrifícios pessoais a fim de cumprir as minhas obrigações para com o meu país.	JS2
	Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que isso signifique que eu seja ridicularizado/a.	JS3
	Frequentemente, os acontecimentos do dia a dia lembram-me o quão dependentes somos uns dos outros.	JS4
Egoísmo Social	Raramente penso no bem estar das pessoas que não conheço pessoalmente.	ES1 (R)
	Raramente me emociono com a situação dos mais desfavorecidos.	ES2 (R)
	Para mim, ter sucesso financeiro é definitivamente mais importante do que realizar ações em prol da sociedade.	ES3 (R)
	É difícil para mim ter um grande interesse com o que se passa na minha própria comunidade.	ES4 (R)
Cinismo Social	As pessoas podem falar sobre o interesse público, mas o que realmente as preocupa são os seus interesses próprios.	CS1 (R)
	Não tenho grande simpatia pelos políticos.	CS2 (R)

Anexo II

Escala do Desempenho Individual Percebido

(versão traduzida e adaptada do QDIT de Koopmans et al. 2014)

Desempenho Contextual	Assumi responsabilidades adicionais.	DC1
	Por iniciativa própria, iniciei novas tarefas quando as anteriores já estavam concluídas.	DC2
	Aceitei tarefas desafiadoras, sempre que estas se encontravam disponíveis.	DC3
	Trabalhei para manter os meus conhecimentos no trabalho atualizados.	DC4
	Trabalhei para manter as minhas competências laborais atualizadas.	DC5
	Desenvolvi soluções criativas para novos problemas.	DC6
	Procurei continuamente novos desafios no meu trabalho.	DC7
	Participei ativamente em reuniões de trabalho.	DC8
Comportamento Contraproducente no Trabalho	Queixei-me de assuntos laborais de menor importância no trabalho.	CCT1 (R)
	Centrei-me nos aspetos negativos de uma situação no trabalho, em vez de me focar nos aspetos positivos.	CCT2 (R)
	Conversei com colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho.	CCT3 (R)
	Conversei com pessoas externas à minha organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.	CCT4 (R)
	Tornei os problemas no trabalho maiores do que realmente eram.	CCT5 (R)
Desempenho na Tarefa	Consegui planear o meu trabalho de modo a concluí-lo dentro do prazo.	DT1
	Geri bem o meu tempo.	DT2
	Tive em consideração os resultados que necessitava de alcançar no trabalho.	DT3
	Fui capaz de estabelecer prioridades.	DT4
	Fui capaz de efetuar o meu trabalho de modo eficiente (com o mínimo de tempo e esforço).	DT5

Anexo III
Instrumento de Medida - Questionário

QUESTIONÁRIO - A Administração Pública e o serviço público

O presente questionário faz parte de um estudo de investigação que está a ser realizado no âmbito do Mestrado em Administração Pública (MPA) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, sob orientação do Professor Doutor José Luís Nascimento.

O estudo pretende investigar a perspetiva ou a perceção dos trabalhadores em funções públicas relativamente ao serviço público, à Administração Pública e ao trabalho que têm realizado nos organismos públicos onde se encontram atualmente a trabalhar.

O preenchimento deste questionário é individual, confidencial e anónimo (não é necessário qualquer tipo de identificação pessoal ou organizacional). Os dados recolhidos destinam-se apenas à presente investigação e serão tratados unicamente pelas pessoas a ela ligadas. Os dados pessoais solicitados têm apenas fins estatísticos, designadamente para caracterização da amostra.

Não há qualquer possibilidade de quebra de confidencialidade. A este respeito, informamos que caso os resultados da investigação sejam solicitados, nomeadamente, pelas entidades que autorizaram a divulgação do questionário, os mesmos serão fornecidos sob a forma de estatísticas gerais e globais, garantindo-se sempre a confidencialidade das respostas individuais.

Salientamos a importância da sua resposta para a qualidade dos resultados da investigação. Não existem respostas certas ou erradas, sendo admissível qualquer uma das respostas. Neste sentido, pedimos que responda a todas as questões com sinceridade, revelando a sua perceção ou perspetiva, tendo em conta que os resultados da investigação dependem diretamente do rigor e da honestidade da sua resposta, bem como do preenchimento total do questionário.

Leia atentamente cada uma das afirmações e assinale a resposta, atendendo ao grau de concordância (numa escala de 5 posições, que varia entre “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”) ou à frequência (em escalas de 5 posições, que variam entre “Raramente” a “Sempre” e entre “Nunca” a “Muitas Vezes”).

Estimamos que o questionário demore cerca de 10 minutos a ser respondido.

Se tiver alguma dúvida, por favor, contacte a investigadora, preferencialmente por email.

Agradecemos a sua colaboração.

Manuela Paula Alves Pereira
(938486080)
(email: manuela.pereira.0622@gmail.com)

Declaração de Consentimento Informado

Declaro que compreendi os objetivos e procedimentos deste estudo, sendo a minha participação voluntária e informada.

Tenho conhecimento que as minhas respostas serão anónimas e confidenciais e nunca serão divulgadas em termos individuais.

Serão tratadas no âmbito da totalidade de amostra por especialistas envolvidos neste estudo.

Os resultados obtidos serão utilizados unicamente para efeitos académicos e científicos.

O preenchimento do questionário presume que compreendeu e que aceita as condições do presente estudo, consentindo participar.

Se aceitar participar, por favor escolha a opção “Sim” (poderá interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação). Caso não pretenda participar, escolha a opção “Não”. *

Sim

Não

Perceção relativa ao Trabalho

Tendo em conta a sua perceção ou o que sente relativamente ao trabalho que tem vindo a realizar no organismo público onde se encontra atualmente a trabalhar, assinale qual tem sido, de uma forma geral, a frequência dos comportamentos ou atitudes descritos nas seguintes afirmações.

É importante que responda de forma sincera e honesta, assinalando a resposta que mais se aproxima da realidade.

1. Assumi responsabilidades adicionais.
2. Conversei com pessoas externas à minha organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.
3. Conversei com colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho.
4. Centrei-me nos aspetos negativos de uma situação no trabalho, em vez de me focar nos aspetos positivos.

respostas

5. Trabalhei para manter as minhas competências laborais atualizadas.
6. Fui capaz de estabelecer prioridades.
7. Queixei-me de assuntos laborais de menor importância no trabalho.
8. Desenvolvi soluções criativas para novos problemas.
9. Trabalhei para manter os meus conhecimentos do trabalho atualizados.
10. Participei ativamente em reuniões de trabalho.
11. Fui capaz de efetuar o meu trabalho de modo eficiente (com o mínimo de tempo e esforço).
12. Tive em consideração os resultados que necessitava de alcançar no trabalho.
13. Aceitei tarefas desafiadoras, sempre que estas se encontravam disponíveis.
14. Tornei os problemas no trabalho maiores do que realmente eram.
15. Procurei continuamente novos desafios no meu trabalho.
16. Consegui planear o meu trabalho de modo a concluí-lo dentro do prazo.
17. Por iniciativa própria, iniciei novas tarefas quando as anteriores já estavam concluídas.
18. Geri bem o meu tempo.

Perspetivas quanto ao serviço público e à Administração Pública

Tendo em conta a sua perspetiva ou perceção relativamente ao serviço público e à Administração Pública, indique o seu grau de concordância ou de discordância com cada uma das seguintes afirmações.

É importante que responda de forma sincera e honesta, assinalando a resposta que mais se aproxima da realidade.

19. Para mim, ter sucesso financeiro é definitivamente mais importante do que realizar ações em prol da sociedade.

20. Estou disposto(a) a dedicar toda a minha energia para tornar a sociedade mais justa.
21. Contribuo voluntariamente para a minha comunidade.
22. Frequentemente, os acontecimentos do dia a dia lembram-me o quão dependentes somos uns dos outros.
23. Para mim, o patriotismo implica promover o bem-estar dos outros.
24. Sou uma daquelas pessoas que arriscariam perdas pessoais para ajudar alguém.
25. Para mim, a frase "dever, honra e país" é muito importante pois tem a ver com sentimentos profundos.
26. Não tenho grande simpatia pelos políticos.
27. É difícil para mim ter um grande interesse com o que se passa na minha própria comunidade.
28. Acredito que o dever está à frente dos interesses pessoais.
29. Para mim, poder fazer a diferença na sociedade é mais importante do que as realizações pessoais.
30. Sinto que tenho a responsabilidade de ajudar a resolver problemas decorrentes das relações entre as pessoas.
31. Acredito que há muitas causas públicas que merecem ser defendidas.
32. Acredito que quando os funcionários públicos assumem um compromisso de honra para com as suas funções, aceitam obrigações que não são esperadas de outros cidadãos.
33. As pessoas podem falar sobre o interesse público, mas o que realmente as preocupa são os seus interesses próprios.
34. Admiro os funcionários públicos que a partir de uma boa ideia conseguem propor à tutela uma proposta de lei.
35. Sinto que tenho a obrigação de ajudar aqueles que estão a viver com problemas ou que estão a passar por uma fase menos boa da sua vida.
36. Raramente penso no bem-estar das pessoas que não conheço pessoalmente.
37. Considero o serviço público como um dever cívico.

38. Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que isso signifique que eu seja ridicularizado(a).

39. Raramente me emociono com a situação dos mais desfavorecidos.

40. Estou preparado(a) para fazer sacrifícios pelo bem da sociedade.

41. Estou disposto(a) a fazer sacrifícios pessoais a fim de cumprir as minhas obrigações para com o meu país.

Dados Sociodemográficos

No sentido de se caracterizar o conjunto de pessoas que respondem ao questionário, pedimos-lhe algumas informações pessoais (relembramos que a participação é anónima e confidencial e os dados destinam-se apenas a tratamento estatístico, pelo que nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente).

Sexo

Feminino

Masculino

Idade (anos)

Tempo total de trabalho (anos)

Antiguidade na organização pública onde trabalha atualmente (anos)

Carreira na Administração Pública

Carreira de Técnico Superior

Carreira de Inspeção

Outra

Tem funções de Chefia ou de Coordenação de pessoas ou de grupos?

Sim

Não

Anexo IV
Requerimento para divulgação do Questionário por correio eletrónico

Exmo. Sr. ...,

Venho pelo presente solicitar a V. Exa. se digne autorizar a divulgação de questionário junto dos colaboradores....

O presente questionário faz parte de um estudo de investigação que está a ser realizado no âmbito do Mestrado em Administração Pública (MPA) do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, sob orientação do Professor Doutor José Luís Nascimento.

O estudo pretende investigar a perspetiva ou a perceção dos trabalhadores em funções públicas relativamente ao serviço público, à Administração Pública e ao trabalho que têm realizado nos organismos públicos onde se encontram atualmente a trabalhar.

O preenchimento deste questionário é individual e anónimo, não havendo qualquer possibilidade de quebra de confidencialidade. Os dados recolhidos destinam-se apenas à presente investigação (os dados pessoais solicitados têm apenas fins estatísticos).

Para visualizar/preencher o questionário bastará aceder ao link abaixo indicado.

[A Administração Pública e o serviço público - Questionário](#)

Grata pela atenção,

Manuela Pereira