

Preliminary Study of Adaptation of the Motivation Model for the Perry Public Service (1996) on the Portuguese Context²³

Estudo Preliminar de Adaptação do Modelo de Motivação para o Serviço Público de Perry (1996) para o Contexto Português²⁴

João Marcos Rodrigues da Fonseca²⁵

José Luís Rocha Pereira do Nascimento²⁶

Damasceno Dias²⁷

Centro de Administração e Políticas Públicas, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Portugal

Resumo

A Motivação para o Serviço Público (PSM) tem revelado ser um constructo consistente nos diversos estudos em que tem sido utilizado. O presente estudo tem como objetivo contribuir para a validação para o contexto português do Modelo de Motivação para o Serviço Público (*Public Service Motivations* – PSM) conceptualizado por Perry e Wise (1990). Pretende-se, partindo das dimensões constituintes deste modelo identificar dimensões relevantes para o contexto público português. Insere-se, assim, no contexto de um projeto mais vasto de identificação e validação de um modelo da PSM representativo da Administração Pública Portuguesa. Partindo-se do questionário inicialmente proposto por Perry (1996), constituído por quarenta itens que medem as seis dimensões, foram realizadas diversas Análises Fatoriais Exploratórias (AFE) através da eliminação dos itens que apresentaram um *factor loading* inferior a 0,50 e/ou saturaram com *factor loading* superiores a 0,50 em mais do que um fator extraído. Em seguida, através de Análises Fatoriais Confirmatórias (AFC), o modelo resultante da AFE, foi comparado com outros dois modelos. Um foi o modelo inicial proposto por Perry (1996) e o outro foi o modelo final encontrado neste estudo (Perry, 1996). Os resultados obtidos permitiram identificar três dimensões das seis propostas inicialmente por Perry (1996) e duas novas dimensões que assumem uma natureza *reverse*. São elas o Egoísmo Social e o Cinismo Social, não tendo, no entanto, sido encontrada literatura que as contextualizassem no âmbito da PSM. Foram também discutidas as implicações destes resultados e sugeridos estudos futuros.

²³ Artigo recebido em 04/04/2020 e aprovado para publicação pelo Conselho Editorial em 25/05/2020.

²⁴ Os autores agradecem os contributos de dois revisores anónimos deste artigo

²⁵ Doutorando em Administração Pública, com especialização em Administração e Políticas Públicas no ISCSP-ULisboa. Mestre e Licenciado em Administração Pública no ISCSP-ULisboa. E-mail: jmfonseca@iscsp.ulisboa.pt.

²⁶ Professor Auxiliar e Membro do Centro de Administração e Políticas Públicas, do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa. Doutorando em Gestão na especialidade de Organização e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, pelo Instituto Superior de Ciências da Empresa e do Trabalho, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). E-mail: jnascimento@iscsp.ulisboa.pt.

²⁷ Professor Auxiliar Convidado e Membro do Centro de Administração e Políticas Públicas, do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa. Doutorando em Gestão na especialidade de Organização e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, pelo Instituto Superior de Ciências da Empresa e do Trabalho, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). E-mail: ddias@iscsp.ulisboa.pt.

Palavras-chave: Motivação para o Serviço Público; Dimensões; Modelo de Medida

Abstract

The Public Service Motivation (PSM) has been shown to be a consistent model in the various studies in which it was used. The present study aims to contribute to the validation of the PSM, conceptualized by Perry and Wise (1990), in the Portuguese context. Starting from the dimensions that engulfs the PSM present in the model proposed by Perry (1996) we pretend to identify the dimensions with possible relevance to the Portuguese context. This research inserts in a context of a large project of validation of the PSM model representative of the Portuguese Public Administration. Using a questionnaire initially proposed by Perry (1996) that englobes forty items that measure the six dimensions, we performed different Exploratory Factor Analysis (EFA) through the elimination of the items that presented with a factor loading below 0,50 and/or saturated with a factor loading greater than 0,50 in more than one extracted factor. After using, the Confirmatory Factor Analysis (CFA) we compared the measurement model achieved with the measurement model initially proposed and that Perry (1996) achieved in his study. The results obtained allowed to identify three dimensions of the six proposed initially by Perry (1996) and two new dimensions that assume a reverse nature. They are Social Selfishness and Social Cynicism, however, no literature has been found to contextualize them within the scope of PSM. The implications of these results were discussed and future studies suggested.

Keywords: Public Service Motivation, Dimensions, Measurement Model

1. Introdução

O potencial das missões das diversas entidades da Administração Pública tem suscitado a questão de como as organizações públicas podem aumentar a atratividade para trabalhar no serviço público e de como a motivação pode incrementar níveis superiores de desempenho (Desmidt & Prinzie, 2019). Face a uma necessidade crescente de estimular valores pessoais, de direccionar comportamentos (Perry & Wise, 1990) e de motivar as pessoas na colaboração societal (Vandenabeele, Ritz & Neumann, 2018), têm sido feitos avanços significativos no último quarto de século, para um mais completo entendimento dos fatores motivacionais para a prossecução de políticas públicas (Kim, 2017; Pandey, Pandey, Breslin & Broadus, 2017) e para o recrutamento de trabalhadores altamente qualificados e disputados pelo sector privado (Asseburg & Homberg, 2020).

A ideia de que os trabalhadores em funções públicas podem ter o desejo de contribuir para o interesse geral é antiga (Horton, 2008; Vandenabeele, 2014; Vandenabeele et al., 2018), com a emergência na investigação científica do constructo da *Public Service Motivation*²⁸ (PSM), identificado como “a propensão de um indivíduo para responder a motivos fundamentalmente ou exclusivamente de instituições públicas” (Perry & Wise, 1990, p. 368). Assim, a motivação para o serviço público consiste numa predisposição individual pelos interesses da coletividade, condicionando o comportamento em contexto organizacional, em função de valores e atitudes que vão além do interesse pessoal e organizacional (Coursey & Pandey, 2007; Coursey, Perry, Brudney, & Littlepage, 2008; Han, 2018; Kim, 2009a; Perry, 1996; Perry & Wise, 1990; Rainey & Steinbauer, 1999; Vandenabeele, 2007; Vandenabeele, 2008a; Wright & Christiansen, 2010).

Para Perry e Hondeghem (2008) a PSM como a motivação para “fazer o bem aos outros e moldar o bem-estar da sociedade” (p. 3) veio assumir uma posição relevante no estudo da Administração Pública e da Gestão Pública, uma vez que está relacionado com o alcance de resultados considerados benéficos para as entidades do setor público. Assim, a motivação para o serviço público pressupõe que componentes motivacionais altruístas podem permitir explicar o comportamento organizacional, introduzindo conexões entre o institucional e o individual (Vandenabeele et al., 2018), que permitem estimular o auxílio à sociedade, o dever cívico, a preocupação com os cidadãos e a justiça social (Perry, Brudney, Coursey & Littlepage, 2008).

A PSM tem ainda, sido caracterizada por uma perspetiva racional, ou de interesse pessoal pela prossecução pública, que promova interesses específicos, por uma ideologia normativa, ou de circunspeção ética da individualidade, e por uma aceção afetiva, ou de natureza emocional do cidadão, face a determinado projeto ou programa de políticas públicas (Perry & Wise, 1990).

Considerando que os servidores públicos são motivados por uma preocupação com a comunidade, por um desejo de servir o interesse público e por um senso de serviço não encontrado entre funcionários do setor privado (Crewson, 1997, Houston 2000; Perry & Wise, 1990), Perry (1996) elaborou e propôs modelo da PSM, associado a uma escala de medida, constituído por quarenta itens que mediam a seis dimensões, designadamente, (i) a atração pela formulação de políticas públicas, (ii) o comprometimento com o interesse

²⁸ Motivação para o Serviço Público

público, (iii) o dever cívico, (iv) a justiça social, (v) o autossacrifício e a (vi) compaixão. No entanto, não foram encontrados estudos de validação para o contexto português, do modelo da PSM, nem do instrumento proposto por Perry (1996).

Foi com base nesta constatação que o presente estudo pretende explorar o conteúdo e a estrutura fatorial do Modelo PSM de Perry (1996) no contexto português, numa abordagem preliminar a um projeto de adaptação e validação deste modelo para a Administração Pública Portuguesa.

2. Enquadramento Teórico

A PSM tem sido concetualizada como uma propensão dos indivíduos para dar resposta à prossecução de políticas públicas, em contexto organizacional público (Perry, 1996), bem como de contribuir em prol da sociedade e dos cidadãos (Houston, 2006). Nesta linha, Brewer e Selden (1998) descreveram a PSM como "a força motivacional que induz os indivíduos a desempenhar um serviço público significativo" (p. 417). Além disso, Rainey e Steinbauer (1999) definiram este constructo como “uma motivação altruísta para servir os interesses de uma comunidade, um Estado, uma nação ou a humanidade” (p. 23).

Por outro lado, a PSM tem sido explicada pelas convicções e comportamentos que vão para além do interesse próprio ou do interesse organizacional e que podem induzir por meio da interação pública, uma motivação para uma ação direcionada (Vandenabeele, Scheepers & Hondeghem, 2006), permitindo ao indivíduo agir em conformidade com a prossecução pública, numa duplicidade de preferências, entre a orientação organizacional (Vandenabeele, 2007) e a individual (Hondeghem & Perry, 2009).

Embora as definições do constructo variem um pouco de autor para autor, tem sido sustentado e consensual que a PSM é um compromisso para com o interesse público, um serviço e dedicação ao próximo e um autossacrifício (Houston, 2006).

2.1. Modelos propostos por Perry

As evidências consuetudinárias e empíricas de que os trabalhadores em funções públicas são diferentes, levaram Perry e Wise (1990) a concetualizar esta diferenciação pela definição do constructo da motivação para o serviço público.

Considerando a referida distinção, e a relação entre a PSM e os comportamentos organizacionais (Han, 2018), tem sido possível caracterizar motivos racionais estabelecidos pela maximização da utilidade individual, motivos normativos baseados em regras e heurísticas e alicerçados no desejo de alcançar o bem comum e promover o interesse público, e motivos afetivos sustentados pelas emoções humanas (Perry, 2000; Perry et al., 2008). Assim sendo: (i) os motivos racionais estão associados à participação no processo de formulação de políticas públicas e ao comprometimento com projetos e programas públicos; (ii) os motivos normativos estão agregados ao anseio de servir o interesse público e à lealdade ao executivo governativo; e (iii) os motivos afetivos estão conectados a convicções pessoais de comprometimento com a prossecução pública (Perry et al., 2008).

Nesta linha pode-se também posicionar os motivos associados à PSM, como necessidades psicológicas que podem ser satisfeitas trabalhando em organizações públicas, uma vez que as recompensas intrínsecas atribuídas podem ser consideradas superiores às do setor privado, pelo reconhecimento da utilidade em ajudar a comunidade e em servir o interesse público (Crewson, 1997; Houston, 2000; Perry & Wise, 1990; Rainey, 1982).

Inicialmente Perry (1996) propôs um modelo da motivação para o serviço público constituído por seis dimensões. Em concreto: a atração pela formulação de políticas (*Attraction to Policy Making* – APM); o comprometimento com os interesses públicos (*Commitment to the Public Interest* - CPI); a justiça social (*Social Justice* – SJ); o dever cívico (*Civic Duty* – CD); a compaixão (*Compassion* - COM); o autossacrifício (*Self-Sacrifice* - SS). Estas seis dimensões eram medidas por 40 itens e com uma escala de resposta de tipo Lickert de sete pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).

Na sequência do trabalho de validação, Perry (1996) acabou por estabelecer um modelo final em que a dimensão justiça social foi eliminada e a dimensão dever cívico acabou por ser integrada na dimensão comprometimento com os interesses públicos. Assim, o modelo final, tal como apresentado por Perry (1996), ficou constituído por vinte e quatro itens e quatro dimensões. Os coeficientes do Alpha de Cronbach para as quatro subescalas variaram de 0,69 a 0,74 e as cargas fatoriais dos itens variaram de 0,39 a 0,78 (Perry, 1996).

2.2. Estudos de validação

Os estudos subsequentes ao artigo de Perry e Wise (1990), investigaram a ligação entre as dimensões da PSM e a atratividade do sector público (Christensen & Wright, 2011; Lewis & Frank, 2002; Steijn, 2008; Vandenabeele, 2008b) suscitando implicações díspares (Ritz, Brewer & Neumann, 2016). As variações nos resultados podem ser explicadas pelas diferenças culturais nos países originários da investigação. A generalidade dos estudos analisa dados da Europa (Kjeldsen & Jacobsen, 2013) ou dos Estados Unidos da América (Christensen & Wright, 2011).

Alguns autores têm mencionado a iniquidade decorrente da socialização organizacional pelas amostras investigadas serem constituídas por trabalhadores em funções públicas (Asseburg & Homberg, 2020).

Contudo, esta discussão tem sido clarificada pela utilização de amostras de alunos finalistas, que sem terem qualquer efeito da socialização organizacional, pretendem trabalhar na Administração Pública (Clerkin & Cogburn, 2012).

Independentemente da presença de diversos estudos da PSM, a escala pode alterar a sua capacidade de medição em diferentes contextos e ambientes, levando Vandenabeele (2008b) a estabelecer outras dimensões, designadamente o interesse em política e políticas públicas, o interesse público, a compaixão, o autossacrifício, a religião, a orientação para o cliente, a competência técnica, a igualdade e os valores burocráticos. Desta investigação resultou um conjunto de trinta e cinco itens, que derivaram dos quarenta e sete itens inicialmente propostos, uma vez que as dimensões da religião e da competência técnica, acabaram por ser abandonadas da validação de Vandenabeele (2008b).

Por outro lado, Kim (2009b) ao testar para o contexto Coreano o Modelo de Perry (1996), validou uma escala de 14 itens com quatro fatores, em concreto, atração pela formulação de políticas, comprometimento com os interesses públicos, compaixão e autossacrifício, variando o coeficiente Alpha de Cronbach de 0,62 a 0,74.

De realçar também, diversos estudos que permitiram a existência de diversas relações entre a motivação para o serviço público e diversas outras variáveis tais como, de entre outras, o comprometimento organizacional, a segurança e a satisfação no trabalho, o impacto social percebido (Horváth & Horvath-Vadasz, 2019). Mais recentemente ainda, Horváth & Horvath-Vadasz (2019) sugeriram a utilização de correlações entre a PSM e variáveis de segurança no trabalho e de comprometimento organizacional, alcançando modelos explicativos de 48% e 63%, respetivamente.

Acresce que uma das implicações mais significativas da PSM, é a ideia de que a motivação associa o interesse público ao comportamento administrativo (Moynihan & Pandey, 2007), equacionando que os trabalhadores com níveis superiores da PSM, interiorizam melhor o significado da missão de serviço público (Pandey, Wright & Moynihan, 2008; Vandenabeele, 2014).

Pelo exposto, pode-se concluir que a motivação para o serviço público, bem como o seu modelo de medida, depende do contexto sociopolítico e cultural de onde está a ser utilizado. Tal evidência implica, que face à atratividade das políticas de emprego na Administração Pública, a necessidade de se validar e estabelecer o modelo da motivação para o serviço público, específico para o contexto português, assim como tem sido verificado em outros países, pelos mais recentes estudos de validação da PSM (Tabela 1).

Tabela 1
Estudos de Validação adaptados de Perry (1996)

Artigo	Metodologia	Dimensão Amostra	Tipologia Amostra	Dimensões	Escala	Adaptação Perry (1996)
Asseburg, J., & Homberg, F. (2020). Public service motivation or sector rewards? Two studies on the determinants of sector attraction. <i>Review of Public Personnel Administration</i> , 40(1), 82-111.	Meta-Análise	600	Alunos de Licenciatura e Mestrado em AP	4 (APS, SS, CPV, COM)	Kim et al. (2013)	X
Neumann, O. (2019). Giving Something Back to Society?: A Study Exploring the Role of Reciprocity Norms in Public Service Motivation. <i>Review of Public Personnel Administration</i> , 39(2), 159-184.	Regressões	205	AP Polícia	4 (APM, SSF, COM, CPI)	Giauque et al. (2011)	X
Quratulain, S., Khan, A. K., & Sabharwal, M. (2019). Procedural fairness, public service motives, and employee work outcomes: Evidence from Pakistani public service organizations. <i>Review of Public Personnel Administration</i> , 39(2), 276-299.	Regressões Hierárquicas	232	AP Funcionários Públicos	3 (APM, CPI, COM)	Perry (1996)	X
Desmidt, S., & Prinzie, A. (2019). Establishing a mission-based culture: Analyzing the relation between intra-organizational socialization agents, mission valence, public service motivation, goal clarity and work impact. <i>International Public Management Journal</i> , 22(4), 664-690.	SEM ²⁹	585	AP Saúde	1 (APS)	Wright & Pandey (2011)	X
Ripoll, G., & Ballart, X. (2019). Judging unethical behavior: The different effects of external and public service motivation. <i>International Public Management Journal</i> , 1-23.	SEM	574	Serviços Sociais (AP, Privado e 3.º Setor)	4 (APP, CPI, COM, SS)	Kim et al. (2013)	X
Homberg, F., Vogel, R., & Weiherl, J. (2019). Public service motivation and continuous organizational change: Taking charge behaviour at police services. <i>Public administration</i> , 97(1), 28-47.	Regressões	1165	AP Polícia	4 (APM, SS, COM, PI)	Wright, Moynihan & Pandey (2012)	X
Holt, S. B. (2019). The influence of high schools on developing public service motivation. <i>International Public Management Journal</i> , 22(1), 127-175.	SEM	680	Alunos de AP	1 (APS)	Kim et al. (2013) e Perry (1996)	X
Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... & Palidaukaite, J. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. <i>Journal of Public Administration Research and Theory</i> , 23(1), 79-102.	SEM	2868	AP Funcionários Públicos	4 (APP, CPV, COM, SS)	Giauque et al. (2011), Kim (2009), Perry (1996) e Vandenabeele (2008)	X
Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. <i>Public Administration Review</i> , 72(2), 206-215.	SEM	1322	AP (Local)	3 (CPI, COM, SS)	Alonso e Lewis (2001), Brewer e Selden (2000), Kim (2004), Pandey, Wright e Moynihan (2008), Wright e Pandey (2008)	X
Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2011). Public organizations and mission valence: When does mission matter?. <i>Administration & Society</i> , 43(1), 22-44.	SEM	168	AP (Agência)	3 (CPI, COM, SS)	Wright (2008)	X
Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S., & Waldner, C. (2011). Putting public service motivation into context: A balance between universalism and particularism. <i>International Review of Administrative Sciences</i> , 77(2), 227-253.	SEM	3754	AP Funcionários Públicos	4 (APM, SSF, COM, CPI)	Coursey e Pandey (2007), Vandenabeele (2007), Coursey, Perry, Brudney e Littlepage (2008), Kim (2009)	X

Fonte: Elaboração própria

²⁹ Modelação por Equações Estruturais

Não é claro em que medida a PSM está associada à atratividade do sector público no mercado de trabalho, com fortes implicações práticas, nomeadamente, para o recrutamento e seleção (Asseburg & Homberg, 2020). Este trabalho procura justamente ir ao encontro desta necessidade, através de desenvolvimento de um instrumento de medida global da motivação para o serviço público. Este instrumento teria potencial para ignorar a sensibilidade contextual das medidas dimensionais existentes, introduzindo a possibilidade de avaliar diretamente o resultado da motivação, ou não, para o desempenho no serviço público (Vandenabeele et al., 2018).

Assim, esta investigação pretende dar um contributo preambular para a validação da PSM para o contexto português, uma vez que não são conhecidos trabalhos para medir a motivação para o serviço público, nem da adaptação do modelo e do instrumento proposto por Perry (1996) para Administração Pública Portuguesa.

3. Metodologia

O presente trabalho consiste num estudo preliminar de adaptação e validação do modelo da PSM para o contexto português. Tem como objetivo verificar os resultados que possam emergir da recolha de uma estrutura da PSM específica da Administração Pública Portuguesa. É um estudo quantitativo, suportado por um inquérito por questionário e, tendo uma natureza exploratória e preliminar, e por isso, optou-se por utilizar-se uma amostra de pequenas dimensões. O tratamento estatístico dos dados assentou numa primeira etapa, na Análise Fatorial Exploratória (AFE), seguida de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) do modelo extraído da AFE. Este modelo resultante da AFE foi em seguida, validado e confrontado com os dois modelos da PSM propostos por Perry (1996).

Posteriormente foi, então, desenvolvido um estudo de validação deste constructo ao contexto da Administração Pública Portuguesa.

3.1. Amostra

Para a constituição da amostra, o questionário original da PSM (Perry, 1996), foi aplicado durante o mês de novembro de 2018 a 205 alunos dos cursos pós-laboral de licenciatura, mestrado e doutoramento em administração pública, do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa (ISCSP-ULisboa). No entanto, o alvo seria os alunos com experiência de trabalho na administração pública. Assim, optou-se por

abranger unicamente alunos de cursos pós-laboral de forma a maximizar o número de trabalhadores-estudantes. Esta opção está em linha com diversos estudos nomeadamente apresentados na Tabela 1 (e.g., Asseburg & Homberg, 2020; Holt, 2019).

A aplicação foi presencial e por papel e lápis, tendo sido realizada no início de aula. Foram eliminados 28 por terem unicamente experiência laboral em organizações privadas e 39 por não terem qualquer tipo de experiência.

A amostra final é de conveniência sendo constituída por 138 sujeitos. Apesar da dimensão da amostra ser insuficiente para um estudo de validação (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010) realça-se que este trabalho é um trabalho preliminar e inserido num projeto mais vasto de identificação e validação de um modelo da PSM para a Administração Pública Portuguesa. Assim, nesta perspetiva de pré-teste, é aceitável uma amostra de menor dimensão, na medida em que os resultados serão confirmados em estudos posteriores (Hair et al., 2010). Por outro lado, considerou-se que, na linha de (MacCallum, Widaman, Zhang & Hong, 1999, p. 96) “regras práticas comuns sobre o tamanho da amostra na análise não são válidas ou úteis”, tendo estes autores (MacCallum, et al., 1999, p. 96) realçado a importância das comunalidades dos itens e sugerindo que

comunalidades na ordem de 0,5, ainda não é difícil obter uma boa recuperação dos fatores populacionais, mas é preciso ter fatores bem determinados (não um grande número de fatores com apenas alguns indicadores cada) e possivelmente uma amostra um pouco maior, no intervalo de 100 a 200.

As razões atrás enunciadas reforçaram a decisão de continuar este estudo preliminar, tanto mais que os resultados serão confirmados em estudos futuros.

A amostra é predominantemente feminina, com trabalhadores da administração central do estado, com formação superior e da categoria de técnico superior e, maioritariamente, da administração central do estado (Tabela 2).

Tabela 2
Características Sociodemográficas da Amostra

		Frequência	Percentagem
Sexo	Masculino	54	39,1%
	Feminino	84	60,9%
Setor de Atividade	Privado	3	2,2%
	Administração Central	109	79,0%
	Administração Autárquica	4	2,9%
	Organismos c/ Autonomia Gestionária	17	12,3%
	Setor Empresarial do Estado	5	3,6%
Habilitações	Secundário	23	16,7%
	Universitário	115	83,3%
Categoria Profissional	Direção Superior	7	5,1%
	Direção Intermédia	38	27,5
	Técnico Superior	60	43,5%
	Assistente Técnico/Operacional	32	23,2%

Fonte: Elaboração própria

A amostra apresenta uma idade média de 47,89 ano, uma senioridade laboral de 25,60 anos e uma antiguidade na administração pública de 23,34 anos (Tabela 3).

Tabela 3
Características Sociodemográficas

	Mínima	Máxima	Média	Desvio Padrão
Idade	21	69	47,89	11,50
Senioridade Laboral	1	45	25,60	11,75
Antiguidade na AP	1	42	23,34	11,89
Antiguidade no Privado	0	22	4,79	4,94
Antiguidade no Serviço Atual	0	38	14,16	11,88
Antiguidade na Função Atual	0	38	8,22	7,88

Nota: Unidade de medida em Anos

Fonte: Elaboração própria

3.2. Instrumento de Medida

Optou-se por utilizar o modelo de medida estabelecido inicialmente por Perry ao invés de se utilizar o modelo final (Perry, 1996). Tal decisão deveu-se ao facto de não se querer reduzir a informação inicial do estudo, dada pelo questionário, pois a PSM é influenciada pela cultura social própria do contexto onde se está a intervir, como foi destacado por Perry, Hondeghem e Wise (2010) na linha dos estudos de Vandenabeele (2008a) na Flandres (Bélgica) ou de Kim (2009a) na Coreia do Sul ou de Horváth e Hollósy-Vadász (2019) na Hungria, de entre outros.

O questionário foi traduzido para português através do método de tradução-retroversão tendo sido, a versão portuguesa, também verificada por 12 informadores qualificados (elementos do quadro de efetivos da Administração Pública Portuguesa) que corrigiram, tornando mais claro o conteúdo e o sentido dos itens. No geral, houve uma

concordância com os itens propostos por Perry (1996) tendo havido uma adaptação linguística à realidade do português e da administração pública portuguesa. A resposta foi dada numa escala de tipo Lickert de sete pontos em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente”, o (4) “Não Concordo, Nem Discordo” e o (7) “Concordo Totalmente”.

Sendo uma medida auto-reportada (*Self-Reported Measure*) teve-se, também, em linha de conta as medidas preventivas propostas por Podsakoff e colaboradores (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), nomeadamente a utilização de informadores qualificados, a ordenação aleatória dos itens, a explicação dos objetivos, a confidencialidade e anonimato das respostas. Garantiu-se também o consentimento informado através da explicação aos participantes que eram livres de não responder ao questionário ou entregar o mesmo em branco.

Apresenta-se na Tabela 4 a estrutura do questionário utilizado bem como o valor do coeficiente Alfa de Cronbach.

Dimensão	Itens (n.º)	Itens <i>reverse</i>	Coeficiente Alfa de Cronbach	Fiabilidade
1. Atração Pelas Políticas Públicas (<i>Attraction to Policy Making</i> - APM)	5	3	0,38	Baixa
2. Comprometimento com o Interesse Público (<i>Commitment to the Public Interest</i> - CPI)	7	2	0,39	Baixa
3. Justiça Social (<i>Social Justice</i> - SJ)	5	1	0,62	Aceitável*
4. Dever Cívico (<i>Civic Duty</i> – CD)	7	0	0,71	Aceitável
5. Compaixão (<i>Compassion</i> - C)	8	4	0,61	Aceitável*
6. Autossacrifício (<i>Self-Sacrifice</i> - SS)	8	1	0,79	Aceitável

*Apesar de inferiores ao critério de 0,70 (Maroco, 2014; Hair, Black, Babin & Anderson, 2010)

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados obtidos do IBM SPSS v.25

4. Resultados

Conforme já referido anteriormente, sendo este um estudo preliminar de validação do modelo de medida para Portugal, optou-se por utilizar o modelo de medida inicial proposto ao invés do modelo de medida final (Perry, 1996), de forma a ter-se uma maior estrutura de dados, em concreto, de 40 itens e 6 dimensões. Assim, com uma estrutura de dados de maior dimensão, poder-se-ia extrair um modelo de PSM mais adequado e representativo da realidade da Administração Pública portuguesa.

Esta estrutura de dados foi sujeita a um processo de análise fatorial exploratória (AFE) (recorreu-se ao *software* IBM SPSS v.25), tendo-se utilizado como método de extração o *Principal Axis Factoring* com uma rotação oblíqua Promax com normalização Kaiser e extração dos fatores com *eigenvalue* superior a 1. A reespecificação das soluções fatoriais extraída teve como base a eliminação dos itens que apresentaram *factor loadings* inferiores a 0,5 explicando, como tal, menos de 25% da variância do fator (Hair et al., 2010).

Sendo um estudo exploratório e preliminar, decidiu-se comparar o Modelo Inicial e o Modelo Final de Perry (1996) com o modelo extraído da AFE, recorrendo a uma metodologia de modelação por equações estruturais, em concreto a análise fatorial confirmatória (AFC) através do Lisrel 9.3 (Jöreskog, Olsson & Wallentin, 2016).

O processo de análise fatorial exploratória, suportado por um KMO de 0,849, permitiu a extração de uma solução fatorial constituída por cinco fatores com um *eigenvalue* superior a 1, que explicam 60,29% da variância (Tabela 4). A comunalidade média dos itens foi de 0,509.

Foram retidos vinte e quatro itens dos quarenta itens iniciais:

1 - Autossacrifício (SS) que explica, por si só 31,24% da variância. É constituído por nove itens, dos quais cinco pertencem à dimensão original de Perry (1996) Autossacrifício. Apresenta um valor do coeficiente Alpha de Cronbach de 0,86, com uma fiabilidade aceitável.

2 - Dever Cívico (CD) explicando 10,93% da variância, sendo constituído por cinco itens dos quais dois correspondem a esta dimensão do modelo original de Perry (1996). O coeficiente do Alpha de Cronbach é de 0,80 apresentando, por isso, uma fiabilidade aceitável.

3 - Justiça Social (SJ), explica 6,67% da variância, sendo constituído por quatro itens. O valor do coeficiente Alpha de Cronbach foi de 0,79, tendo uma fiabilidade aceitável. Dois dos quatro itens que constituem este fator são da mesma dimensão do modelo original.

Os dois últimos fatores não correspondem a qualquer uma das dimensões originalmente propostas por Perry (1996).

4 - Egoísmo Social (*Social Selfishness* - SR), explica 6,36% da variância, sendo constituído por quatro itens (dois da dimensão original Compaixão, um do Comprometimento com o Interesse Público e outro do Autossacrifício). É de realçar o facto de os quatro itens serem

todos *reverse*³⁰. O coeficiente do Alpha de Cronbach é de 0,77, com uma fiabilidade aceitável. Decidiu-se chamar a este fator de Egoísmo Social pelo facto de se estar perante itens todos eles *reverse*, por um lado, e por outro, pela análise do conteúdo de cada um deles. Esta dimensão da PSM, que agora se propõe, em termos conceptuais consiste numa 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. É por isso um fator de motivação individual, mas negativo para a PSM.

Assim, esta nova dimensão, que nos parece interessante, vai confluir na linha do Síndrome do Egoísmo muito associada ao homem económico (Mintzberg, Simons, & Basu, 2002).

5 - O Cinismo Social (*Social Cynicism* - SC), último fator extraído e explica 5,08% da variância. É constituído por dois itens *reverse*, um referente à dimensão Comprometimento com o Interesse Público e o outro à Atração pelas Políticas Públicas. O coeficiente Alpha de Cronbach foi de 0,68 tendo, por isso, uma fiabilidade aceitável. A opção pela designação de Cinismo Social deveu-se ao conteúdo de ambos os itens.

Na perspetiva de Beer e colaboradores (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1984; Beer, Boselie, & Brewster, 2015) um dos *outcomes* no modelo da gestão de recursos humanos sugeridos por estes autores, seria a congruência entre o discurso e as práticas gestionárias. Ora, a ausência de alinhamento entre o discurso e as práticas de gestão, isto é, a existência de uma incongruência gestionária, iria originar um sentimento de descrédito em relação à organização e à sua gestão, impactando quer na forma cognitiva, quer afetiva, quer comportamental, originando no que se convencionou chamar de Cinismo Organizacional (Abraham, 2000; Brandes, Dharwadkar, & Dean 1999; Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998; Naus, Iterson, & Roe, 2007). Assim e por analogia com esta perspetiva teórica do cinismo organizacional, propôs-se a designação desta dimensão de Cinismo Social, pensarmos que pode refletir esta descrença em relação aos outros, às suas intenções e interesses, manifestada numa auto incongruência em relação à sociedade. No entanto, a existência de unicamente dois itens que suportam este fator, é insuficiente para ser conclusivo, necessitando de estudos futuros que confirmem a sua validade na PSM.

³⁰ Invertidos ou revertidos

Tabela 5
Estrutura Fatorial correspondendo ao Modelo de Medida da PSM em Portugal

Código	Item	FATORES
		Fator 1: Autossacrifício (SS)
SS16	Para mim, poder fazer a diferença na sociedade, é mais importante do que as realizações pessoais	0,744
SS29	Estou preparado para fazer sacrifícios, pelo bem da sociedade	0,719
SS15	Eu sou uma daquelas pessoas que arriscariam perdas pessoais, para ajudar alguém	0,716
CD23	Sinto que tenho a obrigação de ajudar aqueles que estão a viver com problemas ou estão a passar por uma fase menos boa da sua vida	0,714
SJ18	Eu acredito que há muitas causas públicas que merecem ser defendidas	0,659
SS22	Eu acredito que o dever está à frente dos interesses pessoais	0,605
CPI17	Eu contribuo voluntariamente para a minha comunidade	0,555
CD19	Sinto que tenho a responsabilidade de ajudar a resolver problemas decorrentes das relações entre as pessoas	0,537
SS30	Acredito que as pessoas devam dar mais à sociedade, do que obtêm da mesma	0,511
		Fator 2: Dever Cívico (CD)
C34	Para mim, o patriotismo implica promover o bem estar dos outros	0,732
CPI35	Eu considero o serviço público como um dever cívico	0,691
CD38	Para mim, a frase "dever, honra e país", é muito importante pois tem a ver com sentimentos profundos	0,683
CD33	Acredito que, quando os funcionários públicos assumem um compromisso de honra para com as suas funções, aceitam obrigações não esperadas de outros cidadãos	0,653
APM39	Eu admiro os funcionários públicos que conseguem, a partir de uma boa ideia, propor à tutela uma proposta de lei	0,590
		Fator 3: Justiça Social (SJ)
SJ5	5. Estou disposto a dedicar toda a minha energia em tornar a sociedade mais justa	0,897
CD6	6. Estou disposto a fazer sacrifícios pessoais, a fim de cumprir as minhas obrigações para com o meu país	0,798
SJ9	9. Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que isso signifique que eu seja ridicularizado	0,610
C4	4. Frequentemente, os acontecimentos do dia a dia lembram-me o quão dependentes somos uns dos outros	0,573
		Fator 4. Egoísmo Social (SR) (R)
C14_I	14. Eu raramente penso no bem estar das pessoas que não conheço pessoalmente	0,713
C25_I	25. Raramente me emociono com a situação dos mais desfavorecidos	0,689
CPI37_I	37. É difícil para mim ter um grande interesse, com o que se passa na minha própria comunidade	0,685
SS13_I	13. Ter sucesso financeiro é definitivamente mais importante para mim, do que realizar ações em prol da sociedade	0,605
		Fator 5. Cinismo Social (SC) (R)
CPI27_I	27. As pessoas podem falar sobre o interesse público, mas o que realmente as preocupa são os seus interesses próprios	0,720
APM28_I	28. Não tenho grande simpatia pelos políticos	0,696

Método de Extração: *Principal Axis Factoring* com rotação Promax com normalização Kaiser. KMO=0,849; (R) Dimensão *Reverse*. Fonte: Elaboração própria

Das cinco dimensões aquela que apresenta uma maior intensidade é a da Justiça Social (Tabela 6), que se posiciona no ponto médio da escala. Todas as outras estão abaixo desse ponto médio. Destaca-se também a dimensão Egoísmo Social que é a que, não obstante apresentar a menor intensidade, se reveste de positivo por se tratar duma dimensão *reverse* e, por isso, consiste numa característica que não deverá estar presente na PSM. De enfatizar, embora no sentido contrário, a dimensão Cinismo Organizacional que, à semelhança do Egoísmo Social, seria expectável apresentar uma baixa intensidade, o que não acontece.

É identificada uma consistência elevada das respostas, apresentando um desvio padrão inferior a 1. É também de assinalar que as dimensões de conotação positiva estão correlacionadas entre si. No entanto, as duas dimensões de conotação negativa, em concreto o Egoísmo Social e o Cinismo Social não estão correlacionados com as três dimensões anteriores.

Tabela 6
Estatísticas Descritivas do Modelo de Medida da PSM em Portugal

	M	DP	1	2	3	4	5
1. Autossacrifício (<i>Self-Sacrifice</i> - SS)	3,33	0,61	(0,86)				
2. Dever Cívico (<i>Civic Duty</i> - CD)	3,68	0,73	0,60**	(0,80)			
3. Justiça Social (<i>Social Justice</i> - SJ)	4,06	0,71	0,65**	0,48**	(0,79)		
4. Egoísmo Social (<i>Social Selfishness</i> - SR) (R)	1,77	0,82	-0,34**	-0,09	-0,14	(0,77)	
5. Cinismo Social (<i>Social Cynicism</i> - SC) (R)	3,40	1,05	0,12	0,15	0,11	0,12	(0,68)

Os índices das dimensões foram calculados através da média dos itens ponderada pelo *factor loading*. M: Média; DP: Desvio Padrão
**. Correlação significativa ao nível 0,01 (2- *tailed*). Entre parêntesis. Coeficiente Alpha Cronbach; (R) Dimensão *reverse*.

Fonte: Elaboração própria

Considerando que foram utilizadas medidas autoreportadas (*Self-Reported Measure*) recolhidas de uma mesma fonte e no mesmo período temporal e considerando também o contexto particular onde foram recolhidas (contexto académico), torna-se importante determinar o erro da variância do método comum. Para isso foi utilizado inicialmente o Teste de Harman, seguido do Teste do Fator Comum (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; Williams, Cote, & Buckley, 1989).

O primeiro fator da solução fatorial baseada no *eigenvalue* superior a 1 reteve 31,25 da variância. Já a solução unifatorial, isto é, a solução fatorial foi forçada à extração de um único fator que explicou também a mesma percentagem da variância. Refere-se, em primeiro lugar que esta variância comum extraída está acima do recomendado, com valores concretos de 30% (Podsakoff et al., 2003) e de 25% (Williams et al., 1989). No entanto, consideraram-se a variância extraída através do quadrado dos *factors loadings*, então com a variância comum extraída (respetivamente de 29,27% para o primeiro fator e de 28,63% para o fator comum), o resultado obtido já está abaixo do recomendado por Podsakoff e colaboradores (2003) e

ligeiramente acima do estabelecido por Williams e equipa (1989). Desta constatação, conforma-se que os resultados do Teste de Harman sugerem que o erro da variância do método comum está no limite da aceitabilidade.

Para o resultado do Método de Fator Comum partiu-se da AFC do modelo da PSM para Portugal e que corresponde à solução final da AFE, tendo apresentado um χ^2 de 147.75 com 60 df, um RMSEA de 0,103 e um CFI de 0,958. A este modelo foi introduzido um fator comum a todos os itens. Esta aplicação extensiva do fator comum vai extrair a variância resultante do método comum. Assim, verifica-se em primeiro lugar que o ajustamento do modelo com o fator comum a todos os itens apresenta uma bondade de ajustamento superior ao modelo que não contém esse fator ($\chi^2=293,37$; $df=218$; $RMSEA=0,094$; $CFI=0,958$). Por outro lado, o Teste do Qui-Quadrado indicou que os dois modelos são diferentes ($\Delta\chi^2[23]=76,48$).

Apesar de estes resultados sugerirem que se está perante uma variância com resultante do erro do método comum significativa, a variância extraída pelo fator comum a todos os itens é de 22,41% e, por isso, inferior aos critérios estabelecidos (Podsakoff et al., 2003). Pode-se, pois, concluir que há indícios de se estar perante um erro da variância de método comum apesar de apresentar uma percentagem inferior os limites estabelecidos.

Ao proceder à comparação entre o modelo da PSM estabelecido para Portugal (M1) com o modelo inicial (M2) e com o modelo final (M3) da PSM, ambos de Perry (1996), verificou-se que o modelo estabelecido para Portugal apresentava a melhor bondade de ajustamento dos três modelos, tendo o modelo inicial de Perry (1996) apresentado o pior ajustamento (Tabela 7).

Tabela 7
Comparação dos três Modelos da PSM

	χ^2	Df	RMSEA	CFI	IFI	GFI	RMR	χ^2/df	AIC
M1	369,85	242	0,103	0,928	0,930	0,762	0,0768	1,523	1823,908
M2	1876,13	725	0,145	0,679	0,684	0,548	0,143	2,588	2709,121
M3	537,89	246	0,127	0,787	0,792	0,673	0,119	2,187	2238,833

Fonte: Elaboração própria

Apesar do modelo da PSM estabelecido para Portugal pela análise fatorial exploratória e testado pela análise fatorial confirmatória (Figura 1), não apresentar uma bondade de ajustamento consistente, tem alguns indicadores que sugerem um ajustamento aceitável, em concreto o CFI o IFI e o χ^2/df . Já o RMSEA está acima do valor recomendado ($RMSEA \leq 0,08$), apesar de se posicionar entre os limites do intervalo de confiança a 90% (de 0,0927 a 0,114). O valor do GFI (0,762) é inferior ao valor de referência ($GFI \geq 0,90$),

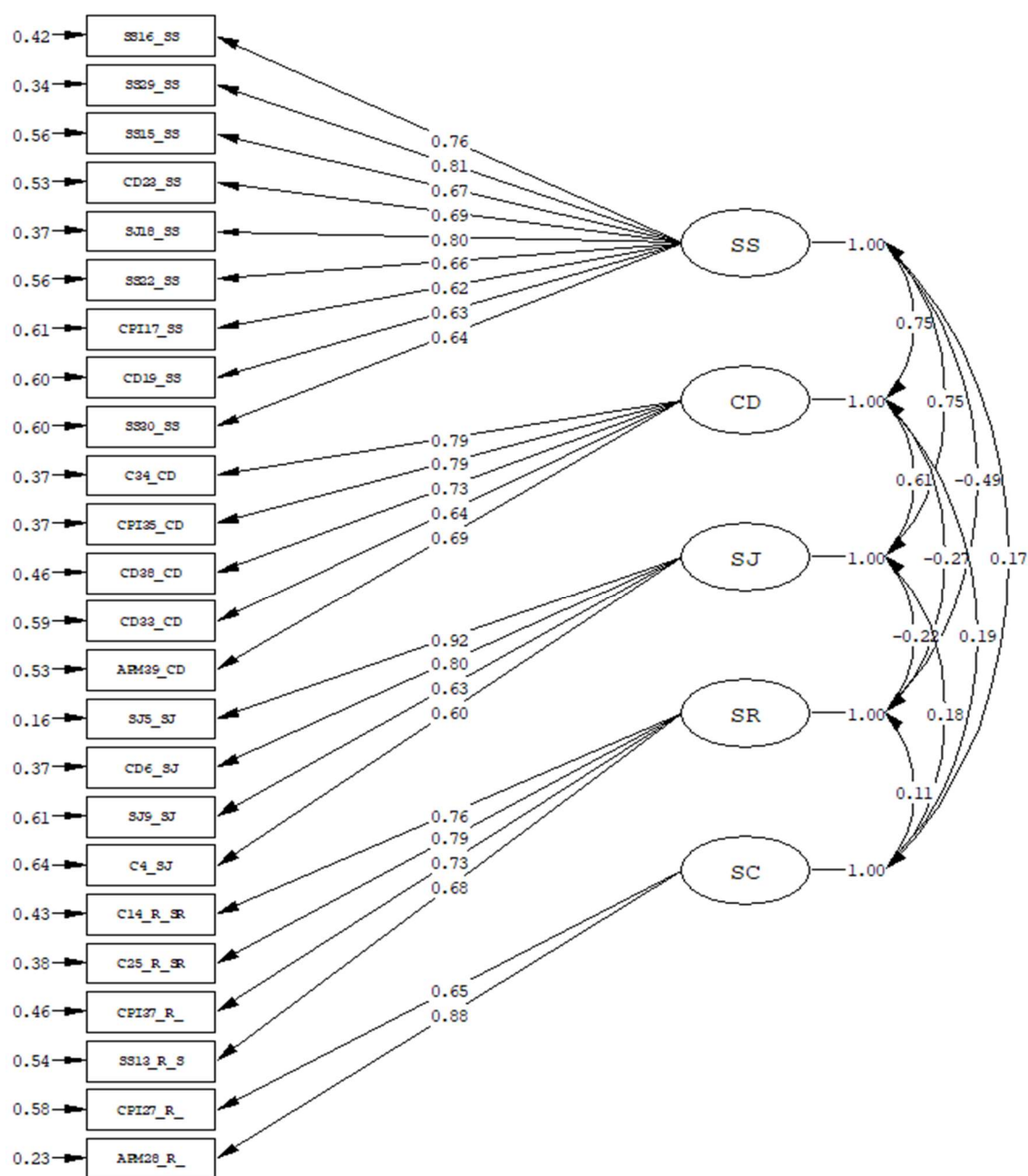
sugerindo uma bondade de ajustamento inferior ao desejável. No entanto os outros indicadores apresentam valores que sugerem precisamente o oposto. Mais ainda, Hair e colaboradores (Hair et al., 2010) indicam que este tipo de indicadores, que são baseados no erro, é penalizado por amostras reduzidas como é o caso da amostra do presente estudo.

Todos os vinte e quatro itens apresentam *factor loadings* superiores a 0,6. Por outro lado, é de referir que todas as dimensões apresentam uma variância média extraída e uma fiabilidade de constructo aceitáveis. A dimensão Autossacrifício (SS) apresenta uma variância média extraída de 0,49 e uma fiabilidade de constructo de 0,99. Já o Dever Cívico (CD) tem uma variância média extraída de 0,53 e uma fiabilidade de constructo de 0,98. Quanto à Justiça Social (SJ) a variância média extraída foi de 0,56 e a fiabilidade de constructo de 0,97. Quanto ao Egoísmo Social (SR) tem-se uma variância extraída de 0,55 e uma fiabilidade de constructo de 0,97. Por último, o Cinismo Social (SC) apresenta uma variância extraída de 0,60 e uma fiabilidade de constructo de 0,87.

As cinco dimensões apresentam correlações inferiores a 0,70. No entanto, é de assinalar que o Autossacrifício (SS) encontra-se fortemente relacionado com o Dever Cívico (CD) (0,75) e com a Justiça Social (SJ) (também com 0,75). Estes resultados levam a questionar estas três variáveis e, em especial o Autossacrifício, por poderem ser manifestações de uma mesma variável (Hair et al., 2010).

Os resultados descritos anteriormente sugerem que o modelo da PSM estabelecido para a Administração Pública portuguesa apresenta uma validade convergente e discriminante aceitáveis.

Figura 1
Diagrama do Modelo da PSM estabelecido para a Administração Pública Portuguesa



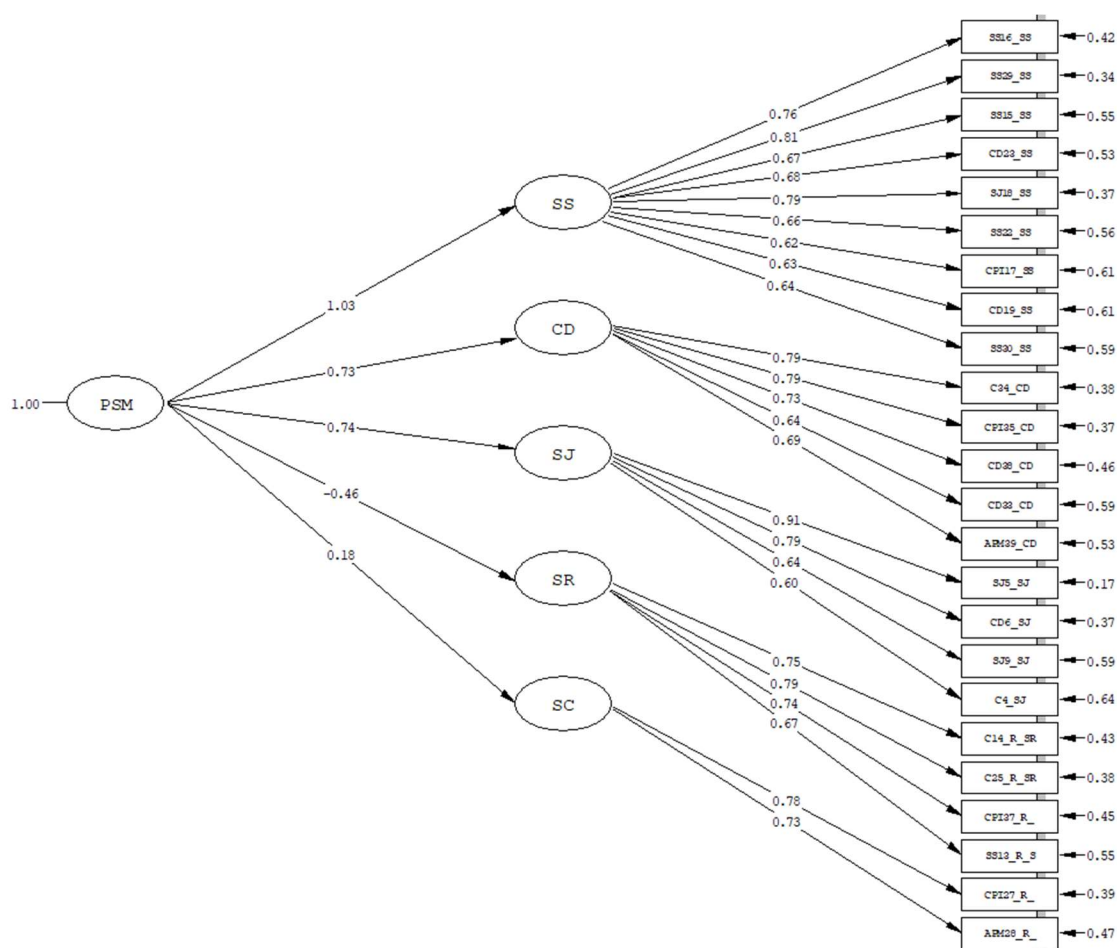
Fonte: Elaboração própria

O facto de haver correlações entre algumas das cinco dimensões da PSM, levou a questionar-se se não haveria uma convergência destas dimensões que levasse ou suportasse uma solução unidimensional da PSM. Neste sentido, foi efetuada uma análise fatorial de segunda ordem (Figura 2).

O modelo de segunda ordem da PSM apresenta, numa solução completamente estandardizada (Figura 2), uma bondade de ajustamento ligeiramente inferior ao modelo de

primeira ordem ($\chi^2=380,77$; $df=247$; $RMSEA=0,103$; $CFI=0,925$; $IFI=0,926$; $GFI=0,756$; $RMR=0,0804$; $\chi^2/df=1,54$; $AIC=1823,908$), apresentando os vinte e quatro itens *factor loadings* superiores a 0,6.

Figura 2
Diagrama do Modelo da PSM estabelecido para a Administração Pública Portuguesa em uma solução de Análise Fatorial de Segunda Ordem



Fonte: Elaboração própria

Verifica-se que o principal fator/dimensão que determina a PSM é o Autossacrifício (SS) (FL=1,03), seguido da Justiça Social (SJ) (FL=0,74) e do Dever Cívico (CD) (FL=0,73). Já o Egoísmo Social (SR) apresenta um contributo mais reduzido para a PSM (FL=-0,46), sendo o Cinismo Social (SC) o que apresenta um menor contributo (FL=0,18) sendo que este *factor loading* não é significativo (T-value=1,29). Note-se que o sentido do *factor loading* de segunda ordem da dimensão Egoísmo Social (SR), que é negativa, corresponde à natureza desta dimensão que é *reverse*. O mesmo não acontece com o Cinismo Social (SC) pois este

valor é positivo quando o expectável seria que fosse também negativo pois é também uma dimensão *reverse*. Estes resultados reforçam ainda a validade discriminante deste modelo.

5. Conclusão

O interesse pelo estudo da motivação para o serviço público tem demonstrado ser um constructo cada vez mais apetecível de ser investigado e, complementarmente muito debatido na vertente da Gestão Pública (Vandenabeele, et al., 2018). De realçar também, os contributos importantes para dar sentido ao desempenho organizacional na Administração Pública, conforme realçou Han (2018).

Considerando a associação entre a PSM e a atratividade na estratégia de emprego das entidades públicas (Vandenabeele, 2008b), é possível realçar a importância de investigação na área comportamental da Administração Pública, em função da necessidade da competitividade do recrutamento entre o sector público e privado (Asseburg & Homberg, 2020; Moynihan & Pandey, 2007).

Na perspetiva que a PSM é uma manifestação individual de valores, tem sido possível também, destacar o seu papel relevante na estabilidade da organização e no comportamento dos trabalhadores (Vandenabeele, 2014). É nesta aceção, que Bakker (2015), tenta explicar o comportamento individual nas organizações, tipificando alguns elementos que impulsionam o desempenho no trabalho e que criam valor em contexto público, e outros que não geram resultados positivos, apelando aos dirigentes na Administração Pública a refletir em estratégias para motivar os trabalhadores em funções públicas (Brewer, Seldon & Facer, 2000; Houston, 2006; Vandenabeele, 2008b).

Apesar de Horton (2008) ter sintetizado a ideia de que um trabalhador em funções públicas pode minimizar os seus interesses pessoais de forma a maximizar/otimizar o serviço à sociedade/comunidade, ainda assim, a PSM foi concetualmente concebida como uma variável ao nível individual que pode afetar os recursos e as demandas da Administração Pública (Bakker, 2015).

Por outro lado, como tem sido demonstrado em diversos estudos de validação, a PSM é sujeita a uma influência do contexto particular onde se está a intervir, em especial das suas características culturais (Horváth & Hollósy-Vadász, 2019; Kim, 2009a; Vandenabeele, 2008b). Logo, mais do que um trabalho de validação, é necessário conceber um modelo de

PSM que reflita os aspetos específicos culturais desse contexto e que reflita uma identidade, impregnada num referencial comum a todos os servidores do estado. Foi nesta perspetiva que se realizou este estudo, tendo como objetivo verificar se, da estrutura do modelo da PSM proposto por Perry (1996) emergiria uma estrutura que pudesse ser a base de análise (e posterior confirmação) de um Modelo da PSM para Portugal, tendo este objetivo sido atingido. No entanto, em estudos posteriores, haverá que analisar a invariância do modelo através da utilização de moderadores (por exemplo, a idade, antiguidade, o tipo de organismo público, etc.) através de análises multigrupos.

O modelo de PSM que agora se apresenta é constituído por cinco dimensões. As três primeiras, em concreto o Autossacrifício, o Dever Cívico e a Justiça Social, estão na linha do que Perry propôs. Já as últimas duas dimensões identificadas estatisticamente e propostas são inovadoras. Em concreto consistem na dimensão Egoísmo Social e a dimensão Cinismo Social. Esta manifestação individual de valores ao nível organizacional caracterizada pela PSM (Quratulain & Khan, 2015), protagonizada pelo homem económico, tende a gerar um grau de desconfiança na sociedade, alicerçada no antagonismo entre os desejos individuais e as necessidades sociais (Mintzberg, Simons & Basu, 2002), podendo ajudar a justificar teoricamente estas duas dimensões, isto é, do cinismo social e do egoísmo social. Para a consolidação desta constatação, constituíram-se, dimensões unicamente por itens *reverse* cuja escala foi invertida e daí, os resultados expressarem um carácter negativo sobre a PSM quando presentes.

Curiosamente, também, Perry (1996) identificou um fator, em concreto a Atração pelas Políticas Públicas, constituído pelos três itens *reverse* desta dimensão. Tal facto levou a que Kim (2009b) defendesse que a componente racional pode não estar correlacionada com a PSM, uma vez que os itens podem não ser os mais apropriados para medir a atração pela formulação de políticas (APM). Esta verificação é corroborada também em investigação posterior, determinando a relevância dos itens da APM, em função da positividade das declarações formalizadas na subescala. Logo, mantém-se a questão de como lidar com este tipo de itens, havendo sugestões da sua transformação em formulações positivas, isto é, no sentido dos itens não *reverse*.

Esta proposta do Modelo da PSM por nós apresentada, optou por manter esses itens e assumir a existências de dimensões negativas ou *reverse*. O que nos parece interessante é que os resultados sugerem e suportam a possibilidade da PSM possuir esta dualidade dimensional ou seja, a resultante de dimensões positiva (quanto maior for o valor destas dimensões, melhor a PSM) e também por dimensões negativas, isto é, inversas à PSM. (quanto menor for

o valor dessas dimensões, melhor será a PSM). Assim, poderemos concluir que a PSM é constituída por um conjunto de atributos favoráveis, bem como por atributos que não deverão estar presentes.

O estudo em apreço deixa pistas importantes para o entendimento das dimensões que podem efetivamente ser tidas em conta para o estudo da motivação específica para a Administração Pública em Portugal, sobretudo quando em termos de Políticas Públicas se quer dar prioridade na atração e retenção de Recursos Humanos nos serviços públicos. O aparente paradoxo já referido anteriormente entre as dimensões positivas e negativas encontradas nesta pesquisa, reforçam a robustez do modelo quando aplicado a especificidade da cultura da Administração Pública portuguesa. No entanto, a utilização futura de uma amostra mais alargada do universo dos trabalhadores em funções públicas, pode mostrar-se pertinente para o aprofundamento deste estudo exploratório.

Esta limitação será colmatada no estudo de validação do modelo da PSM para Portugal, processo esse que já está em curso. Por outro lado, há também que verificar a variabilidade do modelo face a contextos públicos diversos, em especial entre a administração central, a autárquica, institutos públicos com autonomia gestora e, também, o setor empresarial do Estado.

Seria também conveniente verificar, em estudos futuros, a variabilidade do modelo perante variáveis moderadoras de natureza sociodemográficas, tais como o género, a idade e senioridade na administração pública ou habilitações, nomeadamente, através de análises multigrupos.

Apesar de terem sido identificadas e propostas as dimensões Egoísmo Social e Cinismo Social têm de ser muito mais aprofundadas e sistematizadas no quadro teórico da PSM. Também, o facto de serem medidas por um número reduzido de itens (respetivamente por quatro e por dois itens) é um fator limitativo. Assim, haverá a necessidade de estudos (quer qualitativos, quer quantitativos) de conceptualização destas duas variáveis e de elaboração e validação de instrumentos de medida.

Outro contributo importante que pode vir a suportar a perspetiva de Wright e colaboradores (2013) que consideraram a necessidade de um instrumento de medida da PSM com um potencial global, que ignorasse a sensibilidade contextual, este estudo de validação pode ser um input que possa contribuir para a construção de um modelo, que permita em estudos futuros avaliar esta visão da PSM.

Por isso, mais do que um estudo conclusivo, a presente investigação visa identificar um conjunto de características e possíveis hipóteses que possam fomentar o desenvolvimento

de futuros estudos referentes à PSM, contribuindo assim para desenhos de políticas públicas ativas para a Gestão das Pessoas na Administração Pública Portuguesa.

Acresce que, ao ser considerada a utilidade do papel dos trabalhadores em funções públicas na prestação de serviços a outras pessoas, e que a PSM pode ser um forte preditor de comportamentos individuais alinhados com os valores organizacionais (Asseburg & Homberg, 2020; Vandenabeele, et al., 2018), este estudo preliminar de um modelo da PSM em contexto português, pretende ser um contributo inicial para a identificação e validação de um Modelo da PSM específico para Portugal bem como de um instrumento de medida, de forma a potenciar e incentivar a investigação deste constructo em agentes envolvidos na prossecução pública.

Referências

- Asseburg, J., & Homberg, F. (2020). Public service motivation or sector rewards? Two studies on the determinants of sector attraction. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 82-111.
- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269.
- Bakker, A. B. (2015). A job demands–resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723-732.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
- Beer, M., Spector, B. A., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Simon and Schuster.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. W. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. In *Eastern Academy of Management Proceedings* (Vol. 2, pp. 150-153). Philadelphia: Editor.
- 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*, 8(3), 413-440.
- Brewer, G. A., Selden, S. C., & Facer II, R. L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review*, 60(3), 254-264.

- Christensen, R. K., & Wright, B. E. (2011). The effects of public service motivation on job choice decisions: Disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 723-743.
- Clerkin, R. M., & Cogburn, J. D. (2012). The dimensions of public service motivation and sector work preferences. *Review of Public Personnel Administration*, 32(3), 209-235.
- 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.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.
- Desmidt, S., & Prinzie, A. (2019). Establishing a mission-based culture: Analyzing the relation between intra-organizational socialization agents, mission valence, public service motivation, goal clarity and work impact. *International Public Management Journal*, 22(4), 664-690.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S., & Waldner, C. (2011). Putting public service motivation into context: A balance between universalism and particularism. *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 227-253.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis: a global perspective*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Han, Y. (2018). Is public service motivation changeable? Integrative modeling with goal-setting theory. *International Journal of Public Administration*, 41(3), 216-225.
- Holt, S. B. (2019). The influence of high schools on developing public service motivation. *International Public Management Journal*, 22(1), 127-175.
- Homberg, F., Vogel, R., & Weiherl, J. (2019). Public service motivation and continuous organizational change: Taking charge behaviour at police services. *Public Administration*, 97(1), 28-47.
- Horton, S. 2008. History and persistence of an idea and an ideal. Perry, J. L. and Hondeghem A. (eds). *Motivation in public management: the call of public service* (pp. 17-32). Oxford: Oxford University Press.
- Horváth, Z., Hollósy-Vadász, G. (2019). The Revision of Hungarian Public Service Motivation (PSM) Model. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 2(1), 17-28.

- 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.
- Jöreskog, K. G., Olsson, U. H., & Wallentin, F. Y. (2016). *Multivariate Analysis with LISREL*. Basel, Switzerland: Springer International Publishing.
- 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. (2017). Comparison of a multidimensional to a unidimensional measure of public service motivation: Predicting work attitudes. *International Journal of Public Administration*, 40(6), 504-515.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... & Palidauskaite, J. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102.
- Kjeldsen, A. M., & Jacobsen, C. B. (2013). Public service motivation and employment sector: Attraction or socialization?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4), 899-926.
- Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for the government?. *Public Administration Review*, 62(4), 395-404.
- MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84-99.
- Maroco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Mintzberg, H., Simons, R., & Basu, K. (2002). Beyond selfishness. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 67.
- 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., & Blom-Hansen, J. (2013). Debate: Advancing public service motivation research. *Public Money & Management*, 33(4), 288-289.

Naus, F., Van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human relations*, 60(5), 683-718.

Neumann, O. (2019). "Giving Something Back to Society": A Study Exploring the Role of Reciprocity Norms in Public Service Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 39(2), 159-184.

Pandey, S. K., Pandey, S., Breslin, R., & Broadus, E. (2017). Public service motivation research program: Key challenges and future prospects. *Chapter, 19*, 314-332.

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.

Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6, 5-22.

Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7, 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., 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. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3-12.

Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2009). EGPA symposium on public service motivation and performance. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 5-97.

Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70, 681-690.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.

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.

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.

Quratulain, S., & Khan, A. K. (2015). How does employees' public service motivation get affected? A conditional process analysis of the effects of person-job fit and work pressure. *Public Personnel Management*, 44(2), 266-289.

Quratulain, S., Khan, A. K., & Sabharwal, M. (2019). Procedural fairness, public service motives, and employee work outcomes: Evidence from Pakistani public service organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 39(2), 276-299.

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.

Ripoll, G., & Ballart, X. (2019). Judging unethical behavior: The different effects of external and public service motivation. *International Public Management Journal*, 1-23.

Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426.

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

Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *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.

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. (2014). Explaining public service motivation: The role of leadership and basic needs satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 153-173.

Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2018). Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup. In *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (pp. 261-278). London: Palgrave Macmillan.

Vandenabeele, W., Scheepers, S., & Hondeghem, A. (2006). Public service motivation in an international comparative perspective: The UK and Germany. *Public Policy and Administration*, 21(1), 13-31.

Williams, L. J., Cote, J. A., & Buckley, M. R. (1989). Lack of method variance in self-reported affect and perceptions at work: reality or artifact?. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 462.

Wright, B. E., & Christensen, R. K. (2010). Public service motivation: A test of the job attraction–selection–attrition model. *International Public Management Journal*, 13(2), 155-176.

Wright, B. E., Christensen, R. K., & Pandey, S. K. (2013). Measuring public service motivation: Exploring the equivalence of existing global measures. *International Public Management Journal*, 16(2), 197-223.

Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.

Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2011). Public organizations and mission valence: When does mission matter?. *Administration & Society*, 43(1), 22-44.