



MESTRADO EM GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO

O papel mediador da Motivação para o serviço Público entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis e o Compromisso Organizacional

Maria Fernanda Alves Pimenta

Lisboa

2022

Maria Fernanda Alves Pimenta

O papel mediador da Motivação para o Serviço Público entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis e o Compromisso Organizacional

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano.

Orientador: Professor Doutor Rui Miguel Entradas Silva

Coorientadora: Professora Doutora Ana Paula Nunes Amaro

Lisboa

2022

AGRADECIMENTOS

A decisão de retomar a minha formação académica e frequentar o Mestrado em Gestão do Potencial Humano, enquanto trabalhadora na Administração Pública, permitiu-me, finalmente, realizar o sonho de investigar o tema em que as pessoas são o principal objeto do estudo. Desde a componente letiva até à elaboração da dissertação da presente tese, todo este processo tem representado um enorme desafio, desde logo pela dificuldade de conciliação com a vida profissional, mas, de igual forma, com a vida pessoal.

Este percurso tantas vezes árduo quanto estimulante só foi possível com o apoio de muitas pessoas, sem as quais não teria sido possível concretizar este sonho e a quem devo o meu sincero agradecimento.

Ao meu pai, a quem dedico este trabalho e cuja partida é a dor maior da minha vida. Continua sempre comigo, agradeço-lhe o seu exemplo e sentido de justiça que continuam a ser a inspiração pela qual pauto a minha vida.

À minha mãe agradeço o incentivo e a ajuda tão preciosa em momentos menos positivos.

Ao Pedro agradeço o apoio incondicional, a paciência e o encorajamento, quando a motivação já não era suficiente para continuar.

Um agradecimento muito especial ao Professor Doutor Rui Silva, pela orientação da dissertação, pelos sábios conselhos e disponibilidade. De igual modo, agradeço à Professora Doutora Ana Amaro, enquanto coorientadora, pela sua ajuda e colaboração na análise dos dados.

Grata ao Instituto Superior de Gestão, a todos os docentes da componente letiva do Mestrado, pelos ensinamentos e aos colegas da turma pelo apoio, em particular à Ana e à Filipa, que desde o primeiro dia me acompanharam neste projeto.

À Bárbara, minha parceira de estudo, pela partilha de tantas angústias, dúvidas e enorme ajuda nas longas horas de estudo, muito obrigada por tudo e é com o maior orgulho que agora partilhamos a satisfação de termos conquistado este objetivo.

A todos os amigos pelo alento que me deram, em especial à Célia e ao Andra, a minha gratidão.

Agradeço, ainda, a todos os colegas de trabalho e a todos os trabalhadores, da Administração Pública, que dispensaram algum do seu valioso tempo no preenchimento e divulgação do questionário.

RESUMO

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) socialmente responsáveis representam uma nova abordagem à gestão de pessoas ao integrar a responsabilidade social (respeito pelas preocupações humanas, éticas e sociais) na Gestão de Recursos Humanos (GRH).

O propósito deste estudo foi investigar o papel mediador da Motivação para o Serviço Público (MSP) entre as PGRH socialmente responsáveis e o Compromisso Organizacional (CO).

Neste estudo participaram 368 trabalhadores da Administração Pública, dos quais, 294 da Administração Direta do Estado e 74 da Administração Indireta do Estado, sendo que 20% da totalidade ocupam cargos dirigentes.

A investigação foi desenvolvida com recurso a um questionário, composto por quatro partes distintas: (i) variável independente - PGRH socialmente responsáveis, (ii) variável mediadora - MSP e (iii) variável dependente - CO e (iv) caracterização sociodemográfica dos inquiridos.

Da análise dos dados constata-se que os dirigentes da Administração Pública (AP) percecionam um nível de compromisso mais elevado, quando comparado com o percecionado pelos trabalhadores. Demonstrou-se a existência de uma relação positiva entre as PGRH socialmente responsáveis com a MSP e com o CO e, ainda, entre a MSP e o CO.

Verificou-se o efeito mediador da MSP entre as PGRH socialmente responsáveis e o CO, pese embora a importância das PGRH socialmente responsáveis na relação com o CO se tenha mantido relevante.

Palavras-chave: Administração Pública, Práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis, Motivação para o Serviço Público, Compromisso Organizacional.

ABSTRACT

Socially responsible Human Resource Management Practices (HRMPs) represent a new approach to people management by integrating social responsibility (respect for human, ethical and social concerns) into Human Resource Management (HRM).

The purpose of this study was to investigate the mediating role of Public Service Motivation (PSM) between socially responsible HRM and Organizational Commitment (OC).

368 public administration employees participated in this study, 294 from the Direct State Administration and 74 from the Indirect State Administration, with 20% of the total occupying managerial positions.

The research was carried out using a questionnaire comprising four distinct parts: (i) independent variable - socially responsible HRMP, (ii) mediating variable - MSP and (iii) dependent variable - CO and (iv) socio-demographic characterisation of the respondents.

Data analysis shows that Public Administration (PA) managers perceive a higher level of commitment when compared to that perceived by employees. The existence of a positive relationship between socially responsible HRMPs with PSM and OC was demonstrated, as well as between PSM and OC.

The mediating effect of PSM between socially responsible HRM and OC was verified, although the importance of socially responsible PGRH in the relationship with CO remained relevant.

Key-words: Public Administration, Socially Responsible HRM Practices, Public Service Motivation, Organisational Commitment.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABELAS	viii
LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS	ix
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	3
1.1. Estrutura da Administração Pública Portuguesa	4
1.2. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública	4
CAPÍTULO 2 – PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS	8
2.1. A organização do trabalho e o teletrabalho	11
2.2. Tempo de trabalho	11
2.3. Conciliação entre a vida pessoal e laboral	12
2.4. Igualdade de tratamento	12
2.5. Saúde e bem-estar no local de trabalho	13
2.6. Competências e formação	13
2.7. Rendimentos	13
CAPÍTULO 3 – MOTIVAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO	14
3.1. Motivação	14
3.2. Motivação para o serviço público	16
CAPÍTULO 4 – COMPROMISSO ORGANIZACIONAL	19
4.1. Dimensões do compromisso organizacional	19
4.2. Compromisso afetivo	21
4.3. Compromisso Normativo	22
4.4. Compromisso instrumental	22
4.5. Compromisso organizacional em contexto público	23
CAPÍTULO 5 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	25

5.1. Objetivos do estudo	25
5.2. Modelo conceitual	25
5.3. Hipótese de investigação	26
5.4. Participantes	26
5.5. Instrumentos de recolha de dados	29
5.5.1. Questionário das PGRH socialmente responsáveis	29
5.5.2. Questionário da motivação para o serviço público	29
5.5.3 Questionário do compromisso organizacional	29
5.6. Procedimento	30
CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	31
6.1. Análise dos indicadores psicométricos	31
6.1.1. Questionário das PGRH socialmente responsáveis	32
6.1.2. Questionário da motivação para o serviço público	32
6.1.3 Questionário do compromisso organizacional	32
6.2. Comparação de médias do compromisso organizacional em função das variáveis sociodemográficas	32
6.3. Análise da correlação entre os construtos em estudo	33
6.4. Validação das hipóteses de investigação	34
CAPÍTULO 7 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
7.1. Contributos teóricos e práticos	39
7.2. Limitações da investigação e sugestões para estudos futuros	40
CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Evolução do número de trabalhadores da Administração Pública e Administração Central entre os anos de 2011 e 2021	5
Figura 2.	PGRH socialmente responsáveis (2017-2021)	11
Figura 3.	Ciclo da motivação	14
Figura 4.	Dimensões do compromisso organizacional	20
Figura 5.	Modelo concetual	26
Figura 6.	Modelo sem mediação	35
Figura 7.	Modelo com mediação	35

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.	Teorias da motivação	15
Tabela 2.	Dimensões da Escala Internacional de Medida da Motivação para o Serviço Público	17
Tabela 3.	As três dimensões do compromisso com a organização	21
Tabela 4.	Caracterização sociodemográfica	27
Tabela 5.	Comparação do valor médio do compromisso face às características sociodemográficas dos participantes	33
Tabela 6.	Correlação entre os construtos integrantes do estudo	34
Tabela 7.	Validação das hipóteses do estudo	36

LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

AP	- Administração Pública
ACP	- Análise de Componentes Principais
CO	- Compromisso Organizacional
DGAEP	- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
DP	- Desvio-padrão
EUROFOUND	- Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho
EUROSTAT	- Gabinete de Estatísticas da União Europeia
GRH	- Gestão de Recursos Humanos
KMO	- <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
M	- Média
MSP	- Motivação para o Serviço Público
PGRH	- Práticas de Gestão de Recursos Humanos
RS	- Responsabilidade Social
SIADAP	- Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública
VD	- Variável Dependente
VI	- Variável Independente
VM	- Variável Moderadora

INTRODUÇÃO

A integração de PGRH socialmente responsáveis tornou-se uma prioridade estratégica das organizações nos últimos anos. A implementação dos conceitos de responsabilidade social (RS) aplicados na GRH demonstra amplos benefícios que se refletem ao nível do compromisso, empenho e motivação percebidos pelos seus trabalhadores (Barrena-Martínez et al., 2017).

As particularidades do setor público, nomeadamente as restrições à autonomia e gestão e prevalência da burocracia com regras e procedimentos pré-estabelecidos, tornam o estudo em GRH mais complexo e distinto, em particular no que à motivação dos seus trabalhadores diz respeito (Knies et al. 2018).

Castro et al. (2020) constataram que, os estudos sobre RH são predominantes no setor privado, pelo que a abordagem do tema é ainda pouco explorada e carece de pesquisas e investigação no setor público.

Neste sentido, foi formulada a seguinte questão de investigação: *Na Administração Pública, a relação entre as PGRH socialmente responsáveis e o CO é mediada pela MSP?*

Ao nível da estrutura, esta dissertação encontra-se assente em sete capítulos, sendo que os quatro primeiros apresentam a revisão da literatura.

O primeiro capítulo apresenta a estrutura da AP Portuguesa, particularizando-se a GRH na AP.

O segundo capítulo enquadra as PGRH socialmente responsáveis, enquanto variável independente (VI), nas dimensões da organização e tempo de trabalho, conciliação entre a vida pessoal e laboral, igualdade de tratamento, saúde e bem-estar no local de trabalho, competências e formação e rendimentos.

O terceiro capítulo é dedicado à variável mediadora (VM) e tem como propósito apresentar os fundamentos teóricos da MSP.

O quarto capítulo apresenta as dimensões do CO, enquanto variável dependente (VD) e especifica o CO em contexto público.

O quinto capítulo indica a metodologia utilizada no estudo, o objetivo geral e consequentes objetivos específicos concretizados na formulação das cinco hipóteses que se pretendem investigar, o modelo concetual que integra três variáveis e o respetivo formato relacional. Este capítulo inclui ainda a identificação dos participantes, a descrição da amostra, quais os instrumentos a utilizados na recolha dos dados, bem como a forma de recolha dos

O Papel Mediador da Motivação para o Serviço Público entre as PGRH Socialmente Responsáveis e o Compromisso Organizacional

mesmos.

O sexto capítulo inicializa-se com a análise da viabilidade e fiabilidade dos indicadores utilizados, seguida da comparação de médias do CO face às variáveis sociodemográficas e correlação entre os construtos em estudo (PGRH socialmente responsáveis e MSP). Este capítulo termina com a análise dos resultados da referida correlação, o que permitiu a validação das hipóteses inicialmente formuladas.

No sétimo capítulo procede-se à interpretação e discussão dos resultados obtidos comparativamente a estudos elaborados acerca desta temática. Foram, igualmente, elencados os contributos teóricos e práticos deste estudo, a identificação das limitações da investigação e apresentadas propostas para estudos futuros.

A conclusão apresenta a síntese dos resultados fundamentais do trabalho desenvolvido.

CAPÍTULO 1

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública (AP) é uma característica de todas as nações, qualquer que seja o seu sistema de governo (Mosher et al. 2020).

A AP atua num ambiente relativamente complexo, que se caracteriza por uma diversidade de intervenientes, muitas vezes com diferentes objetivos, sujeita a um elevado nível de escrutínio e influências das políticas externas na tomada de decisões (Rainey 2014).

Para Demmke (2019) a AP é um dos pilares do sistema de governo e a sua importância é tal que a ausência de governo não é impeditiva da existência de um país, contrariamente, nenhum país existe sem AP, justificando desta forma que, até à data, nenhum governo tenha privatizado totalmente a prestação de serviços públicos e nenhuma administração pública funcione como uma empresa privada.

No mesmo sentido, Tavares (2019) considera a complexa estrutura da AP é um indicador da sua importância e considera, igualmente, a AP como a componente operacional do Governo, a quem compete a implementação das políticas definidas por este, bem como o exercício de funções de gestão, tributação, inspeção e regulamentação, tendo como objetivo a prossecução do serviço público.

Por outro lado, a AP influencia as políticas públicas e a sua competência e capacidade são de grande importância para o bem-estar e oportunidades de vida dos cidadãos (Olsen, 2018).

Rolo (2019) advoga que a AP não se resume às dimensões da jurisdição, das ciências políticas ou da gestão, assumindo o papel de prossecução do interesse público e satisfação das necessidades coletivas, a responsabilidade da implementação das políticas públicas ou gerir os recursos e prestar serviços públicos, respetivamente. Os desafios da AP compreendem a responsabilidade na confiança pública, crescimento da economia, controlo das finanças públicas, adaptação às novas tecnologias e inovação bem como as questões universais como são disso exemplo o desemprego, a segurança, as migrações, o envelhecimento populacional, a escassez energética e as alterações climáticas, pelo que, pela sua vastidão, complexidade e heterogeneidade, o seu estudo deve ser analisado numa perspetiva multidisciplinar em todas as dimensões desde a política, jurídica e gestonária até à gestão, ética e humana.

Para além de estarem sujeitas a um conjunto de normas e valores, as organizações públicas e privadas diferem em três aspetos fundamentais: (i) as preocupações democráticas, os

valores constitucionais e o bem-estar público têm muito mais peso em organizações públicas do que em organizações privadas (ii) os líderes das organizações públicas são responsáveis perante os cidadãos e eleitores e não perante os acionistas e empresários (iii) as organizações públicas requerem uma maior transparência, igualdade de tratamento, imparcialidade, estado de direito e previsibilidade (Christensen et. al. 2020).

1.1. Estrutura da Administração Pública Portuguesa

No sentido orgânico da AP e de acordo com a sua relação com o Governo, a mesma é constituída por três grandes grupos de entidades: (i) a AP Direta do Estado (ii) a AP Indireta do Estado e (iii) a Administração Autónoma, que por sua vez integra a Administração Regional, Local e Associações Públicas.

Integram a administração direta do Estado os serviços centrais e periféricos que, pela natureza das suas competências e funções, devam estar sujeitos ao poder de direção do respetivo membro do Governo e de cujas atribuições decorra, designadamente, o exercício de poderes de soberania, autoridade e representação política do Estado ou o estudo e conceção, coordenação, apoio e controlo ou fiscalização de outros serviços administrativos. Os serviços centrais têm competência a nível nacional, tais como Direções-Gerais e Secretarias-Gerais (Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro).

A Administração Indireta do Estado integra as entidades públicas, distintas da pessoa coletiva “Estado”, dotadas de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira, que desenvolvem uma atividade administrativa que prossegue fins próprios do Estado e da qual fazem parte, nomeadamente os Institutos Públicos e as Entidades Públicas Empresariais. (DGAEP, 2021).

No presente estudo foram considerados os serviços da AP Direta e Indireta do Estado.

1.2. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública

Entre os anos de 2011 e 2014 registou-se uma acentuada redução de trabalhadores na AP (mais de 71 000), justificada pelo Governo, com o cumprimento do estipulado no Memorando de entendimento sobre as condicionalidades de Política Económica, com a Troika – Fundo Monetário Internacional, Banco Central Europeu e Comissão Europeia (Madureira, 2020).

Entre 2012 e 2015, a par da redução de trabalhadores, verificou-se, igualmente a

O Papel Mediador da Motivação para o Serviço Público entre as PGRH Socialmente Responsáveis e o Compromisso Organizacional

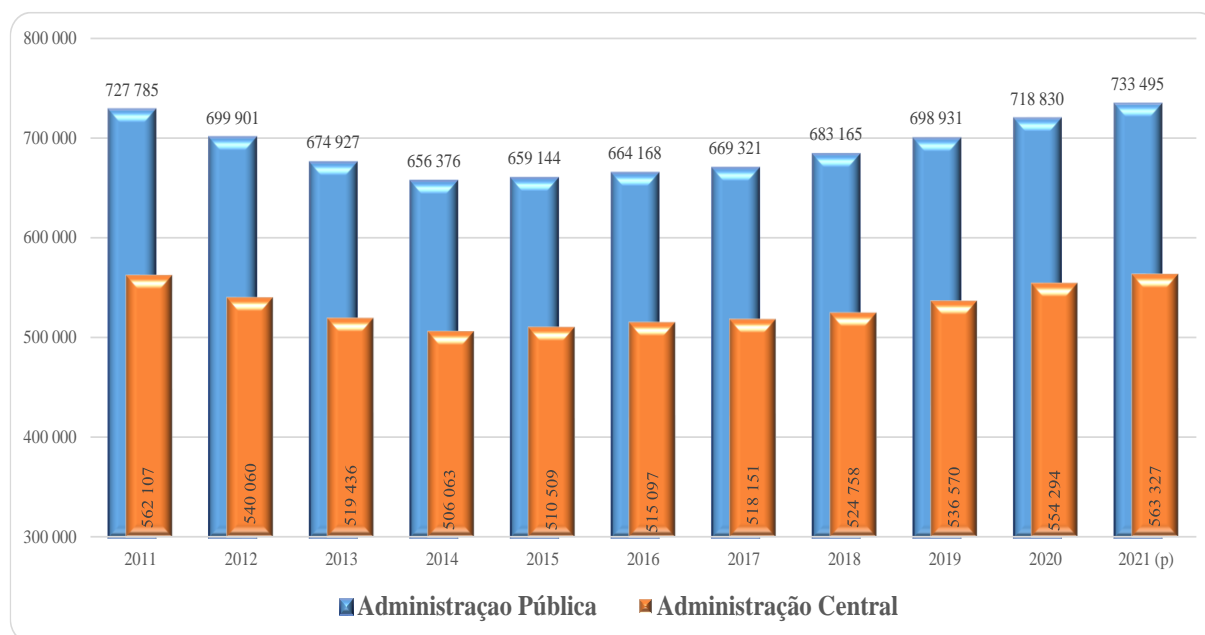
diminuição de 27% dos cargos dirigentes (direção superior e intermédia), cujos titulares regressaram à carreira de origem. Todos os salários foram congelados e limitadas as progressões na carreira (Bilhim, 2021).

Nos anos de 2011 a 2021, o número de trabalhadores da Administração Pública Central representa, em média, cerca de 77% da totalidade da AP, parcialmente explicado por integrar o pessoal docente e da saúde, que representam no seu conjunto 61%, bem como das forças de segurança (DGAEP, 2022).

Em Portugal, no final de 2021, a AP representa 14,1% do total da população ativa, ligeiramente abaixo da média dos países da união europeia que se situava em 16% (Eurostat 2020).

FIGURA 1

Evolução do número de trabalhadores da Administração Pública e Administração Central entre os anos de 2011 e 2021



Fonte: DGAEP - SIOE em 21-01-2022

Segundo Tavares (2019), o comportamento dos trabalhadores em funções públicas advém da ligação entre a vocação, o emprego e a carreira. A vocação para o serviço público é o que distingue os trabalhadores do setor público, já que lhes são exigidas competências e conhecimentos diferenciados para operacionalizarem políticas públicas.

Os trabalhadores em funções públicas desempenham funções num contexto particular

e de mudança constante, precisam de estar atentos a uma longa lista de matérias, nomeadamente às leis nacionais e internacionais, aos padrões profissionais e ao meio político, assim como aos interesses dos cidadãos (Denhardt & Denhardt, 2015).

Os dirigentes da AP devem envolver os trabalhadores da equipa nos objetivos e metas da organização, promover comportamentos éticos e de responsabilidade, uma vez que a sua conduta se reflete na imagem das organizações públicas que dirigem (Bilhim, 2014).

Em Portugal, no que à prática de PGRH diz respeito, considera-se que desde o início do milénio são três as principais alterações a que correspondem, igualmente, três diplomas legais: (i) a Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro, aprovou o Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas e a modalidade de “nomeação”, que era comum a toda a AP, passou a ser exclusiva, nomeadamente, das forças de segurança, carreira diplomática e de inspeção, (ii) a Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, estabeleceu os regimes de vínculos, carreiras e remunerações, reduzindo a três carreiras gerais - técnico superior, assistente técnico e assistente operacional, as mais de 1715 carreiras existentes e os “funcionários públicos” passaram a ser designados “trabalhadores em funções públicas”, e (iii) a Lei 35/2014, de 20 de junho, estrutura o regime laboral dos trabalhadores em funções públicas em convergência com o Código do Trabalho (Madureira, 2020).

Ao nível da avaliação de desempenho, para Melo & Mota (2020) a adoção dos planos e relatórios de atividades e posteriormente o Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), enquanto instrumentos de gestão, tratam-se de reformas do tipo da Nova Gestão Pública, fundamentalmente utilizados para monitorização interna do desempenho dos serviços públicos (SIADAP 1), dos dirigentes (SIADAP 2) e dos trabalhadores (SIADAP 3), no entanto o resultado desta avaliação raramente é empregue ou se encontra interligado com a elaboração de políticas de gestão de melhoria, de identificação de problemas ou para fins externos.

A Estratégia de Competências para Portugal, salienta a necessidade de estimular a aprendizagem ao longo da vida e da necessidade de envolvimento e motivação dos trabalhadores nas organizações e nos modelos de trabalho (OCDE, 2018a).

Perante as transformações sociais, ambientais, económicas digitais e as exigências dos cidadãos em matéria de serviços públicos, a OCDE (2018b) identificou as competências para um desempenho de excelência na AP: (i) cultura de liderança orientada por valores, (ii) capacidade e confiança nos trabalhadores e (iii) capacidade de adaptação à mudança, com

organizações resilientes, flexíveis e inclusivas.

Para responderem eficazmente a novos modelos de organização e de trabalho em contexto digital, a AP e os seus líderes precisam de promover uma cultura que reforce três áreas: (i) compreensão e empatia, os líderes empáticos tendo consciência dos condicionalismos das suas equipas, desenvolvem a capacidade de mais facilmente anteciparem e resolverem problemas; (ii) transparência, é fundamental que os líderes comuniquem com os trabalhadores com clareza, partilhando responsabilidades e riscos; (iii) responsabilidade e espírito de missão, os líderes devem promover a responsabilidade das equipas, acompanhar o desempenho e implementar novos modelos de aplicação dos recursos públicos (Moretti et. al. 2021).

Para a promoção da inovação na administração pública, é necessário partir do princípio de que, sob o modelo tradicional de governo weberiano, são os políticos eleitos que tomam a decisão de inovar, e o principal método de inovação é, em muitos casos, a adoção de tecnologia abordagem que segundo (Arundel et al., 2018) não é suficiente: é necessário ter em consideração um vetor fundamental, o talento humano, o que significa que será necessário ter trabalhadores qualificados, atualizados e atentos para esta realidade e só deste forma poderão atuar como motores da inovação na transformação digital transversal a todas as áreas da gestão pública.

Capítulo 2

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS

Em 1953, Howard Bowen, introduziu o conceito de responsabilidade social com a publicação do livro *“Social Responsibilities of the Businessman”*, considerado como obra visionária por Acquier (2011), na medida em que defendia que o empresário deveria ser responsabilizado pelo desempenho empresarial, não só perante o seu Conselho de Administração, mas também deveria assumir compromissos perante aqueles com quem a organização se relaciona interna e externamente, isto é, os trabalhadores, consumidores, fornecedores, a comunidade e público em geral.

Atualmente, as organizações estão cada vez mais conscientes da importância dos objetivos sociais, éticos e ecológicos. Para além dos resultados financeiros, as organizações estabelecem novos objetivos de desenvolvimento sustentável ao nível da gestão sustentável dos Recursos Humanos, estabelecendo uma cultura organizacional de apoio e transparência, com impactos positivos nas relações sociais, mas também no domínio de um melhor desempenho dos trabalhadores (Chams & Garcia-Blandón, 2019).

Expostas a pressões externas, as organizações começaram a incorporar elementos de responsabilidade social (RS) nas empresas, incluindo atividades orientadas para a sustentabilidade, nas suas políticas e estratégias. Além disso, um número crescente de organizações e grandes empresas começaram a publicar um relatório anual de sustentabilidade, no qual incluem informações sobre os esforços organizacionais para gerir os recursos humanos de forma responsável (Wikhamn, 2019).

Para Leão (2020) o conceito de responsabilidade social pode ser analisado ao nível interno e ao nível externo. A responsabilidade social externa representa a relação da organização com o ambiente externo no cumprimento de metas ambientais e sociais (Hawn & Ioannou, 2015).

A responsabilidade social ao nível interno, dimensão sobre a qual incide este estudo, é um fator de crescimento da confiança dos trabalhadores na organização. A identificação organizacional resulta em comportamentos de trabalho mais positivos por parte dos trabalhadores. Mais especificamente, torna-se um imperativo para as organizações recrutarem trabalhadores socialmente responsáveis: (i) considerarem valores individuais de RS na seleção,

(ii) proporcionar formação em RS, (iii) reconhecer o desempenho social nas avaliações, e (iv) associar o desempenho social à promoção e recompensas (Shen & Benson, 2014).

Oswald et al. (2015) concluíram que há muitas vantagens em alcançar níveis saudáveis de bem-estar psicológico entre os trabalhadores. Estes incluem o aumento da produtividade e das receitas, uma mão-de-obra mais satisfeita, e em última análise, acionistas mais satisfeitos.

Para Barthe & Belabbes (2016), a GRH socialmente responsável, consiste na implementação de um conjunto de práticas que respeite os direitos fundamentais do ser humano (integridade física e mental, igualdade de direitos, condições de trabalho satisfatórias, etc.), encoraje o desenvolvimento de competências de adaptação à mudança, num contexto de compromisso mútuo entre organização e trabalhadores, em que a relação de trabalho é baseada em valores de equidade, transparência, respeito pelas diferenças e necessidades individuais, confiança, gestão ética e equilíbrio entre a vida pessoal e laboral.

Segundo Guest (2017) as PGRH socialmente responsáveis precisam de dar maior prioridade à promoção do bem-estar dos trabalhadores, por três razões principais: (i) por razões éticas, protegendo os interesses dos trabalhadores. (ii) as pressões externas implicam ameaças ao bem-estar que podem ser, pelo menos em parte, colmatadas pelo tipo de PGRH delineadas e (iii) as organizações beneficiam da abordagem do bem-estar, tanto ao nível de um melhor desempenho como de redução de custos.

Conscientes da grande riqueza representada pelo seu capital humano, as organizações socialmente responsáveis devem preocupar-se com a implementação de políticas que fomentem a igualdade de oportunidades e de inclusão no trabalho, competindo à GRH a responsabilidade de investir na ampliação das competências dos seus trabalhadores (Mascarenhas & Barbosa, 2019).

Baum (2018) descreve a gestão sustentável de recursos humanos como uma abordagem proactiva na relação de emprego que pode ajudar as organizações a certificar as suas operações comerciais dentro da sociedade. Especialmente no setor dos serviços, onde os trabalhadores têm um contacto direto com os clientes, as práticas sustentáveis de recursos humanos implementadas moldam as interações trabalhador/cliente e têm um impacto positivo na satisfação do cliente (Wikhamn, 2019).

Voegtlin & Greenwood (2016) alegam que a GRH desempenha um papel importante na forma como a RS é entendida, desenvolvida e implementada e que a compreensão da RS das organizações tem implicações na forma como tratam os seus trabalhadores.

O Papel Mediador da Motivação para o Serviço Público entre as PGRH Socialmente Responsáveis e o Compromisso Organizacional

Aguinis & Glavas (2019) defendem que, em organizações socialmente responsáveis, os trabalhadores percebem que a organização respeita o seu trabalho, fortalecem a relação de compromisso com a mesmas e melhoram claramente o seu desempenho.

O estilo de liderança pode ser considerado um fator essencial no desenvolvimento e implementação das PGRH socialmente responsáveis dentro de uma organização, ao incentivarem a aplicação de novos valores tais como cooperação, equidade, transparência, honestidade e liberdade (Kurucz et. al 2017).

No mesmo sentido, Macke & Genari (2019) afirmam que determinadas características e comportamentos individuais dos líderes definem a forma como implementam ações de RS, nomeadamente na sua capacidade de realizarem as mudanças necessárias e incentivarem a inovação que proporciona um melhor desempenho organizacional.

A implementação de PGRH socialmente responsáveis pode revelar-se uma vantagem competitiva para as organizações e, paralelamente, um dos preditores do incremento do compromisso dos seus trabalhadores (Cherif, 2020).

Para Barrena et al. (2017), a implementação de políticas que respeitem e satisfaçam os direitos e expectativas não só económicos, mas também éticos, humanos e sociais dos trabalhadores pode ser eficaz e rentável para a organização. Assim, atrair e reter trabalhadores, formação e desenvolvimento contínuo, gestão das relações laborais, comunicação, transparência e diálogo social, diversidade e igualdade de oportunidades, remuneração justa e benefícios sociais, prevenção, saúde e segurança no trabalho e conciliação da vida profissional e familiar, podem representar um valor acrescentado e diferenciador no tratamento e gestão do capital humano, que leva a um maior desempenho organizacional.

O Eurofound (2021) analisa, no período 2021-2024, as perspetivas relacionados com as condições de trabalho socialmente responsáveis e o trabalho sustentável e identifica oito dimensões emergentes em torno das condições de trabalho e da qualidade do emprego: (i) a organização do trabalho e o teletrabalho, (ii) o tempo de trabalho, (iii) a conciliação entre a vida pessoal e laboral, (iv) a igualdade de tratamento, (v) a saúde e bem-estar no local de trabalho, (vi) as competências e formação e (vii) os rendimentos.

Figura 2

PGRH socialmente responsáveis (Em 2017 e 2021)

Formação de desenvolvimento
Diversidade e igualdade de oportunidades
Prevenção da saúde e segurança no trabalho
Equilíbrio trabalho-família
Comunicação
Adaptação ao posto de trabalho
Partilha de informação

(Adaptado de Barrena et al., 2017)

Organização do trabalho e o teletrabalho
Tempo de trabalho
Conciliação entre a vida pessoal e laboral
Igualdade de tratamento
Saúde e bem-estar no local de trabalho
Competências e formação
Rendimentos

(Adaptado de Eurofound 2021)

2.1. A organização do trabalho e o teletrabalho

Os trabalhadores em regime de teletrabalho beneficiam de um ambiente de trabalho mais flexível e de tempos mais curtos de deslocação, para o local de trabalho. No entanto, tendem a trabalhar mais horas e em horas mais atípicas (Hallépée & Maroux, 2019).

No Livro Verde sobre o Futuro do Trabalho 2021, são considerados vantajosos para as organizações, a utilização de horários de trabalho em regime de flexibilidade, horários de trabalho em regime de jornada contínua, a tempo parcial, redução de horário ou teletrabalho, pese embora o modelo de teletrabalho possa apresentar limitações ao nível da privacidade e isolamento dos trabalhadores, bem como uma diminuição da sua motivação e criatividade (Moreira et al., 2022).

2.2. Tempo de trabalho

Para um trabalhador, o aumento do horário de trabalho pode representar maior rendimento, mas também pode significar menos tempo livre, tempo de descanso mais reduzido, menor equilíbrio trabalho-vida pessoal e um maior cansaço, pelo que os regimes de horários de trabalho podem influenciar, por um lado a eficiência e a competitividade das empresas, mas sobretudo a saúde, a comodidade e a motivação dos seus trabalhadores (Eurofound, 2022).

Botelho (2022) refere que é da maior importância que as iniciativas das empresas ao nível das práticas de RH, que tenham efeito direto nas famílias, nomeadamente as modalidades

de horário, não sejam limitadas à obrigatoriedade legal, dessa forma ficam-se pelo patamar da conformidade.

2.3. Conciliação entre a vida pessoal e laboral

Os resultados da investigação da Eurofound (2018), relativamente às condições de vida e trabalho na Europa, em 2017, concluem que o equilíbrio entre a vida pessoal e laboral tem um valor social implícito ligado à igualdade de género e qualidade de vida. Tem, igualmente, uma dimensão económica, no sentido em que, um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal contribui para uma vida profissional mais longa ao influenciar a vontade dos indivíduos em permanecerem mais tempo no mercado de trabalho.

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é uma das práticas responsáveis de GRH, que quando implementada nas organizações, impacta positivamente no bem-estar, satisfação e comportamentos altruístas dos trabalhadores (Álvarez-Pérez et al., 2020).

Para Leão (2020) é muito importante que as políticas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, deixem de ser apenas a habitual preocupação do equilíbrio dos horários de trabalho, para passarem a ser fonte de satisfação no trabalho e uma das máximas preocupações das organizações.

2.4. Igualdade de tratamento

A Agência dos Direitos Fundamentais da União Europeia & Conselho da Europa (2018), distingue dois tipos discriminação no local de trabalho: (i) discriminação direta – quando uma organização discrimina um trabalhador com base no sexo, origem racial ou étnica, religião ou convicções pessoais, deficiência, idade ou orientação sexual e (ii) discriminação indireta – nas situações em que a aplicação de determinada prática aplicada a todo o universo da organização tem um efeito negativo num grupo em especial.

Torna-se imperativo que a organização incentive um ambiente inclusivo de igualdade e justiça, para por fim a qualquer tipo de discriminação seja ela de ordem racial, religiosa, política, cultural ou tipo de deficiência, por forma a que todos os trabalhadores sintam que são o bem mais valioso para a organização (Barros, 2018).

2.5. Saúde e bem-estar no local de trabalho

Ribeiro & Veiga (2022) defendem que os gestores desempenham um papel fundamental na implementação de práticas que apoiem a saúde e o bem-estar no local de trabalho, criando desta forma um ambiente colaborativo com os trabalhadores, reforçando nestes a percepção de afetos positivos para com a organização.

O bem-estar pode ser abordado tanto na dimensão física, mental, social e até financeira e representa um desafio para os trabalhadores e para os profissionais de RH. No local de trabalho, o bem-estar é importante não só para os trabalhadores, individualmente, no sentido de manterem a sua própria saúde e impactar positivamente na sua produtividade, mas também para os gestores e organizações, através da redução de custos relacionados com o absentismo ou acidentes (Kowalsky & Loretto, 2017).

2.6. Competências e formação

De acordo com Tamborlin & Dalfovo (2014), de entre os recursos detidos pelas pessoas, o conhecimento é considerado como o mais precioso na medida em que contribui para o desenvolvimento da sociedade e particularmente para a organização onde está inserido.

Getahun (2018) confirmou a existência de uma correspondência direta entre o alto nível de desempenho dos trabalhadores e as ações de formação conducentes ao desenvolvimento constante das suas competências.

2.7. Rendimentos

A OIT (2021) considera que os rendimentos são uma das condições de trabalho mais relevantes e que os rendimentos mínimos, desde que adequados às necessidades dos trabalhadores, podem ser um fator de redução de desigualdade, de mitigação de efeito de crises económicas e contribuem para uma maior justiça social.

A maior parte do trabalho é efetuada para obter o pagamento direto que dele resulta e pode influenciar a conduta dos trabalhadores, no entanto a compensação gerida de acordo com as normas da RS, devem garantir dois aspetos: (i) assegurar a equidade salarial e (ii) acrescentar valor em recompensas sociais ou benefícios oferecidos aos trabalhadores. (Lazear, 2018).

CAPÍTULO 3

MOTIVAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO

3.1. Motivação

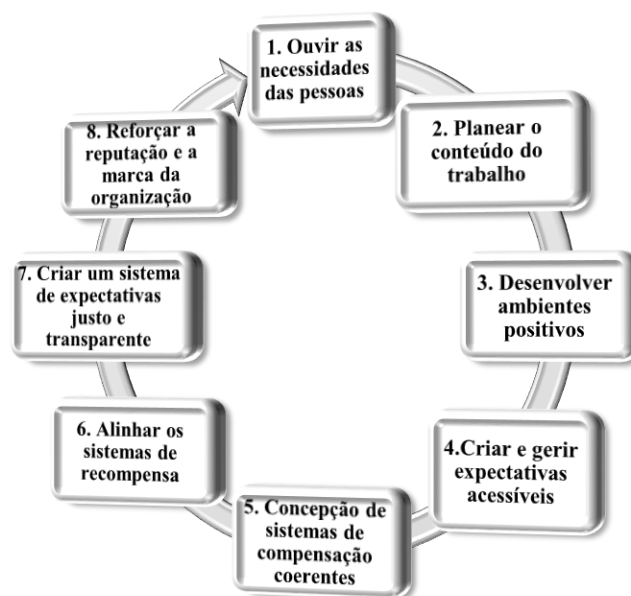
O termo motivação tem dois sentidos diferentes, mas relacionados: (i) motivação objetiva refere-se ao conjunto de motivos para uma ação e (ii) motivação subjetiva, ou seja, o estado psicológico induzido por estes motivos (Comte-Sponville, 2018).

Christensen et al. (2017) distingue a motivação em: (i) extrínseca, que se refere aos efeitos dos sistemas de incentivos e remunerações materiais, e (ii) intrínseca, que deriva da socialização dos membros da organização e que pode estimular esforços altruístas para atingir objetivos coletivos da sociedade.

Tradicionalmente, a motivação tem estado ligada apenas a incentivos económicos. Hoje em dia, pese embora tenham o seu grau de importância, as recompensas simbólicas, tais como como: a escuta das necessidades dos trabalhadores, planeamento conjunto do trabalho, desenvolvimento de um ambiente positivo, gestão de expectativas, identidade com a marca do empregador parecem ser mais eficazes em organizações de prestação de serviços públicos (Giovanni & Turrini, 2013).

Figura 3

Ciclo da motivação



Adaptado de: Giovanni V. & Turrini A. (2013)

O Papel Mediador da Motivação para o Serviço Público entre as PGRH Socialmente Responsáveis e o Compromisso Organizacional

De acordo com Wyse (2018), torna-se importante conhecer as teorias da motivação quer na gestão pública quer na gestão privada, visto que a eficiência resulta das atividades dos trabalhadores dentro da organização e a eficácia é a consequência de todas as ações destes para o meio envolvente da organização.

Tabela 1

Teorias da motivação

Teorias de conteúdo	Definição
Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943)	Defende que as necessidades são satisfeitas hierarquicamente num sistema piramidal, organizadas em cinco níveis por ordem de importância: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização.
Teoria bifatorial de Herzberg (1959)	A motivação dos trabalhadores depende dos fatores externos, tais como a cultura organizacional, salário, segurança (contexto) e dos fatores emocionais (conteúdo do trabalho).
Teoria das necessidades adquiridas de McClelland (1961)	Identifica três necessidades que o indivíduo desenvolve ao longo da sua vivência e das quais depende para se motivar: realização, de poder e de afiliação - não hierarquizadas por ordem de importância.
Teoria das características do trabalho de Hackman e Oldham (1976)	Cinco dimensões contribuem para a motivação: (i) diversificação das funções; (ii) identificação com o com a tarefa a desempenhar; (iii) a tarefa a desempenhar tem de ter um significado/sentido para a organização; (iv) autonomia na execução funções; (v) e o feedback dos resultados do seu trabalho.

Tabela 1

Teorias da motivação (continuação)

Teorias de Processo	Definição
Teoria da dissonância cognitiva de Festinger (1954)	A motivação provém do equilíbrio entre a evidência científica e o seu comportamento na prática.
Teoria da equidade de Adams (1963)	A motivação é tanto maior quanto maior é a percepção da justiça e igualdade nas relações de trabalho.
Teoria das expectativas de Vroom (1964)	A expectativa de um resultado positivo orienta e aumenta a motivação.
Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham (1979)	A motivação advém da definição de objetivos e metas desafiantes, porém realistas.

3.2. Motivação para o serviço público

O conceito de Motivação para o Serviço Público (MSP) foi formalmente divulgado no artigo *“The Motivational Bases of Public Service”* e definido como *“a predisposição de um indivíduo para responder a motivações fundamentadas, principal ou exclusivamente, em instituições e organizações públicas”* (Perry & Wise, 1990, p. 368). Os mesmos autores identificaram três motivos nos quais assenta a MSP: (i) racionais, (ii) normativos e (iii) afetivos.

Os motivos racionais expressam-se no desejo de participação na formulação de políticas públicas e compromisso com medidas e programas de carácter público. Os motivos normativos estão relacionados com a prossecução do interesse público e do bem comum nos quais se incluem o patriotismo e a lealdade ao governo. Os motivos afetivos baseiam-se nas emoções e desejo em apoiar os outros.

A partir destes motivos e da noção de auto sacrifício, Perry (1996) identificou e implementou um conjunto de vinte e quatro questões distribuídas por quatro dimensões para medir a MSP: (i) atração para a elaboração de políticas públicas, (ii) compromisso com o interesse público, (iii) compaixão e (iv) auto sacrifício .

O Papel Mediador da Motivação para o Serviço Público entre as PGRH Socialmente Responsáveis e o Compromisso Organizacional

Tabela 2

Dimensões da Escala Internacional de Medida da Motivação para o Serviço Público

Dimensão	Descrição
Atração para o Serviço Público	Representa a vontade de servir o público de forma considerável, trabalhar pelo bem comum e participar no processo de implementação de políticas públicas.
Compromisso com o serviço Público	Analisa a vontade pessoal na prossecução do interesse público. Considera importante a igualdade de oportunidades e a prestação contínua de serviços públicos, ação ética e preocupação com as gerações futuras.
Compaixão	Analisa a ligação afetiva com outros membros de uma categoria social ou de um sistema político. Ser empático e solidário com os mais desfavorecidos, pautado pela justiça e considera essencial o bem-estar dos outros.
Autossacrifício	Realização de sacrifícios pessoais em benefício da sociedade.

Para Kim & Torneo (2020) a MSP orienta a direção e a persistência na realização de objetivos ou missões públicas, mesmo quando não existem recompensas individuais tangíveis em troca deste comportamento.

Para Miao et al. (2019) a identificação organizacional é o mecanismo chave que explica como a MSP conduz a níveis mais elevados de desempenho, porque os trabalhadores públicos percecionam o propósito e os resultados da organização como sendo seus. Para melhorar o desempenho, as organizações públicas devem criar um ambiente que ajude os trabalhadores a identificarem-se com a organização, por exemplo, evidenciando os reconhecidos serviços que a organização presta ao público e estabelecendo práticas de socialização e integração para os recém-chegados.

As pessoas com nível de MSP mais elevado e, portanto, mais motivados por recompensas intrínsecas, são mais propensas a selecionar empregos no setor público, em detrimento do setor privado, quando percecionam que estes lhes proporcionam melhores oportunidades de servir o público e a sociedade (Wright et al. 2017).

A estreita relação da MSP com a satisfação no trabalho resulta da coexistência dos valores do trabalhador com organizações do setor público, por integrarem valores conformes aos seus de contribuir para a comunidade. Esta concordância é o que produz uma sensação

de satisfação com o trabalho que realizam (Breugh et al. 2017).

Homberg & Costello (2019) apresentam evidências da MSP como um antecedente da vocação para o voluntariado e positivamente relacionada com algumas atividades de participação política, como contato com políticos, assinatura de petições, participação em manifestações, doações e angariação de fundos.

Schott et al. (2019) relacionam a PSM com atitudes pró-sociais ligadas a comportamentos altruístas em detrimento dos interesses pessoais.

Os gestores de recursos humanos do setor público devem ter particular atenção no recrutamento e seleção, direcionando-o para indivíduos predispostos à MSP, especialmente aqueles com um forte empenho com o compromisso público e sentido de autossacrifício (Homberg et. al 2015).

Christensen et al. (2017) consideram que selecionar pessoas com elevada MSP é uma forma altamente fiável de captar os seus benefícios, reforçando deste modo quer o desempenho dos trabalhadores quer o cumprimento da missão da organização. Sugerem ainda cinco princípios que devem ser aplicados, na prática, para fazer face ao desafio da motivação dos funcionários no setor público: (i) a motivação do serviço público deve ser efetivamente utilizada como um instrumento de seleção, (ii) os locais de trabalho devem apoiar e manter valores de serviço público que melhorem o desempenho dos trabalhadores, (iii) os locais de trabalho podem facilitar as interações com os beneficiários que transmitem o propósito do trabalho, (iv) aos recém-chegados devem ser dadas oportunidades de apreender os valores do serviço público, e (v) os líderes devem comunicar e modelar os valores desse mesmo serviço público.

O’Leary (2019) sugere que para manterem altos níveis de PSM, os trabalhadores públicos deveriam receber *feedback* da comunidade, para assegurarem que o trabalho desenvolvido pelas organizações promove o interesse público.

CAPÍTULO 4

COMPROMISSO ORGANIZACIONAL

Dos primeiros autores a dedicar-se ao estudo do CO, Becker (1960), apresentou a teoria dos *side-bets*, na qual defende que o mesmo está associado a benefícios que os indivíduos não estão dispostos a perder se saírem da organização, como a antiguidade na organização, a facilidade de realização das funções e a posição social.

Menezes, Aguiar & Bastos (2016) consideram que Becker foi o primeiro autor a aproximar o conceito de CO com a intenção de permanência na organização, que contribuiu para o desenvolvimento da perspectiva instrumental.

Porter et al. (1974) apresentam o conceito de CO como sendo um estado psicológico que descreve o vínculo existente entre o trabalhador e a organização, com base na identificação com os valores da organização, no desejo de cooperar para que os objetivos da organização sejam alcançados e na vontade de nela permanecer.

Analisando as diferentes definições de CO, verifica-se, em todas elas, a homogeneidade na abordagem a três assuntos fundamentais: (i) a relação afetiva entre o trabalhador e a organização, (ii) a percepção dos custos associados a uma eventual saída da organização e (iii) o dever/obrigação de permanência na organização (Meyer & Allen, 1991).

O nível de CO, enquanto processo de identificação com os objetivos da organização, a satisfação profissional, o relacionamento e a colaboração entre trabalhadores, são considerados essenciais para a concretização de melhores desempenhos por parte dos trabalhadores, sendo também benéfico para a própria organização ao alcançar os resultados pré-estabelecidos (Lizote et al., 2017).

As PGRH apresentam-se como um forte preditor do CO, no estudo levado a efeito por Oliveira & Honório (2020), no qual foi possível concluir que a formação, o planeamento e desenvolvimento de carreiras impacta positivamente no compromisso, em particular nas dimensões afetiva e normativa.

4.1. Dimensões do Compromisso Organizacional

Na figura 4 apresentam-se os autores, cujos os estudos se encontram relacionados com as dimensões que constituem a estrutura do compromisso.

Figura 4

Dimensões do compromisso organizacional

Modelo Unidimensional		Modelo Bidimensional		Modelo Tridimensional	
Autores	Dimensão	Autores	Dimensões	Autores	Dimensões
Mowday, Steers e Porter (1979)	Identificação	Gouldner (1960)	Integração Assimilação	Kanter (1968)	Coesão Continuação Controlo
Solinger, Van e Roe (2008)	Afetiva	Meyer e Allen (1984)	Afetiva Instrumental	O'Reilly e Chatman (1986)	Aquiescência Identificação Internalização
		Penley e Gould (1988)	Afetiva Instrumental	Meyer e Allen (1991)	Afetiva Normativa Instrumental

Adaptado de: Menezes, I., Aguiar, C., & Bastos, A. (2016)

Pese embora defendam a natureza unidimensional do compromisso, (Mowday et al., 1979) a identificação deve ser considerada em três diferentes perspetivas, a concordância do trabalhador com os valores da organização, o desejo de contribuir para os objetivos da organização e de pertencer e permanecer como membro da organização.

Solinger et al. (2008) apontam fragilidades ao modelo tridimensional de Meyer & Allen (1991) ao defenderem que as três dimensões (afetiva, normativa e instrumental) não podem ser componentes do compromisso, enquanto forma de comportamento e que deve ser retomada a definição mais restrita do conceito, voltando a ser abordado a uma dimensão na qual apenas a base afetiva é considerada como parte da sua natureza.

De acordo com Gouldner (1960) o compromisso é constituído por duas dimensões: (i) integração, relacionada com a identificação e afetividade do trabalhador para com a organização e (ii) assimilação, relativa à partilha de valores com a organização e com maior ligação ao compromisso normativo.

No mesmo sentido, Penley & Gould (1988), consideram que existem apenas duas dimensões (afetiva e instrumental) que caracterizaram o compromisso com a organização. A dimensão afetiva relacionada com o sentimento de afeição e apego à organização, mas também com a obrigação de cumprimento do seu dever. Na dimensão instrumental considera-se que o trabalho é um investimento e como tal um indivíduo permanece na organização enquanto esta lhe proporcionar a devida compensação e retribuição por esse mesmo investimento.

O'Reilly & Chatman (1986) contribuíram com a afirmação de que o CO se tratava de

um conceito constituído por três dimensões: (i) conformidade, definida como a adoção de determinadas atitudes para receber recompensas; (ii) identificação, a qual alude ao desejo de permanecer na organização e (iii) a internalização, que corresponde à coerência entre os valores do indivíduo e da organização.

Meyer & Allen (1991) aditaram uma nova dimensão, a normativa, e propuseram um modelo de três componentes para descrever as bases motivacionais do CO: (i) compromisso afetivo, (ii) compromisso normativo e (iii) compromisso instrumental.

O modelo tridimensional de Meyer & Allen passou a ser predominante a partir da década de 90 do séc. XX e continua a dominar as pesquisas académicas acerca do CO (Silva et. al., 2018).

Allen & Meyer (2000) ressaltam que, não se pode descrever o compromisso do trabalhador para com a organização como afetivo, normativo ou instrumental, uma vez que podem coexistir, pese embora com diferentes graus de intensidade.

Tabela 3

As três dimensões do compromisso com a organização

Categorias	Características
Afetivo	Identificação e envolvimento afetivo do trabalhador para com a organização, com a qual se compromete por vontade própria.
Normativo	O trabalhador permanece na organização por dever moral.
Instrumental	Pretensão de continuar na organização pelos benefícios que esta lhe proporciona, quando comparada com outras organizações.

4.2 Compromisso Afetivo

Segundo Minseo & Terry (2018), os trabalhadores estarão mais motivados quanto maior for o seu sentimento de afetividade e conseqüentemente de compromisso para com a sua organização. Contrariamente, um sentimento negativo para com a organização pode conduzir a comportamentos recorrentes menos corretos, como sejam o atraso sistemático e absentismo bem como equacionarem a saída da organização.

Os trabalhadores com motivações intrínsecas desempenham as suas funções de trabalho com brio e empenhamento, o que demonstra maior compromisso afetivo (Zonatto et al., 2018).

A coerência de valores e objetivos, levam a um envolvimento emocional de apego e

sentimento de orgulho do trabalhador em pertencer à organização, permanecendo na mesma de forma convicta (Ventura & Leite, 2014).

Apesar da natureza variável das relações de trabalho, as organizações precisam de trabalhadores comprometidos e estes também precisam de estar comprometidos com algo. No entanto, o compromisso com valores, carreira, projetos de equipa ou objetivos podem ser mais importantes, em muitas situações, para a organização e/ou para o trabalhador do que o compromisso com a organização (Klein, 2016).

4.3 Compromisso Normativo

No seu modelo tridimensional, Meyer & Allen (1991) definem o compromisso normativo como a lealdade e a gratidão para com a organização baseada no sentimento de obrigação e dever moral. Definido desta forma, pode aumentar com o tempo, tornando-se numa relação duradoura que leva à vontade sincera do trabalhador em permanecer na organização e contribuir, desta forma, para o seu desenvolvimento profissional. Trata-se, assim, de um relevante vínculo entre trabalhador e organização em que ambos recebem benefícios dessa ligação (Amaral et al. (2021).

O compromisso normativo é incentivado pelo sentimento de obrigação, como se o trabalhador se sentisse em dívida perante os benefícios provenientes da organização, nomeadamente as ações de formação e isenção do horário de trabalho (Semedo et al., 2019).

Vandenberghe et al. (2015) teorizam que o compromisso normativo é afetado por fatores de origem externa. Quando a existência de poucas alternativas de compromisso é elevada resulta em consequências pouco saudáveis para o indivíduo, designadamente o esgotamento emocional e a angústia psicológica que se traduz na redução do desempenho profissional.

4.4 Compromisso Instrumental

Os trabalhadores que se sentem motivados por fatores como a remuneração ou estatuto (motivação extrínseca), tendem a apresentar um maior nível de compromisso instrumental e permanecem na organização enquanto não surgem oportunidades mais atrativas (Zonatto et al., 2018).

A ponderação de uma eventual saída da organização tem por base a avaliação dos custos e benefícios dessa mesma decisão (Oliveira & Honório, 2020). Decorrentes dessa

avaliação, por parte do trabalhador, são analisados para além dos benefícios financeiros, as vantagens simbólicas, como sejam o poder e a posição social (Reis et al., 2017).

Quanto menos ofertas existem no mercado laboral mais elevada é esta dimensão do compromisso, ou seja, o trabalhador mantém-se na organização enquanto as ofertas de trabalho noutras organizações forem escassas ou inexistentes (Amaral et al., 2021).

Ainda segundo os mesmos autores, existe uma relação de interesse e conveniência entre o trabalhador e a organização, porquanto a sua permanência verifica-se enquanto os benefícios que lhe são proporcionados são mais relevantes que os prejuízos do afastamento.

4.5 Compromisso Organizacional em Contexto Público

De acordo com Marzzoni & Pereira (2020), gerir na AP torna-se ainda mais difícil uma vez que, para além do conhecimento pleno de todo um conjunto normativo específico, também, devem agir de acordo com os princípios da transparência pública e prestar contas à sociedade de todas as suas decisões.

Trabalhadores em funções públicas com alto nível de compromisso podem ser um dos meios para que a AP implemente as suas políticas de forma eficiente, pelo que se torna relevante o estudo do conceito de compromisso em contexto público (Pinho et al., 2020).

Para Fonseca & Nascimento (2017) a especificidade da Administração Pública e a exigência dos cidadãos pela qualidade nos serviços prestados (celeridade, perfeição e orientação para os resultados) carece de trabalhadores comprometidos com os dirigentes e com as organizações, pelo que, o compromisso, poderá ser uma das soluções para desenvolver a confiança, a satisfação, a motivação e a produtividade dos trabalhadores em funções públicas.

Apesar da burocracia se encontrar mais institucionalizada em contexto público, quando percebida pelos trabalhadores não afeta negativamente o compromisso nem as intenções de *turn-over* (Van Loon, 2017).

Os trabalhadores em funções públicas, com um elevado nível de altruísmo e de MSP demonstram um maior nível de CO dentro das organizações do setor público e apenas nestas satisfazem estas suas necessidades individuais (McCarthy et al. 2022).

Lopes (2012) estabeleceu uma correspondência entre um elevado desempenho dos trabalhadores em funções públicas com uma gestão participativa e envolvimento dos trabalhadores que leva a relações de cooperação e compromisso entre estes e a organização.

Para os trabalhadores em funções públicas, os recursos relacionados com o trabalho

O Papel Mediador da Motivação para o Serviço Público entre as PGRH Socialmente Responsáveis e o Compromisso Organizacional

(autonomia, cooperação e conteúdo do trabalho, apoio e supervisão, oportunidades de desenvolvimento da carreira e justa avaliação do desempenho) levam a um maior compromisso com a organização, concluindo desta forma que se tornam especialmente empenhados e comprometidos devido a recursos motivacionais intrínsecos (Borst et. al, 2019).

CAPÍTULO 5

ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O presente capítulo apresenta o objetivo geral bem como os objetivos específicos deste estudo. A presente investigação é fundamentada numa metodologia quantitativa, na qual os dados foram obtidos através de inquérito por questionário submetido a uma amostra por conveniência (trabalhadores e dirigentes da AP Central Direta e Indireta do Estado).

Este estudo tem por base uma perspectiva hipotético-dedutiva com a finalidade de determinar a relação existente entre as variáveis em análise.

5.1. Objetivos do estudo

Este trabalho tem como propósito principal analisar em que medida a relação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsáveis com o CO é mediada pela MSP.

Por forma a viabilizar o estudo proposto, de forma detalhada, foram elencados cinco objetivos específicos:

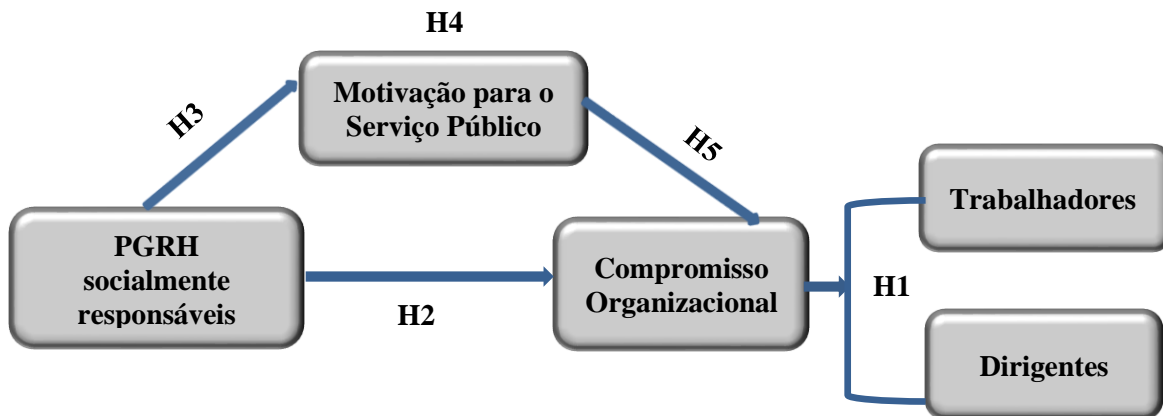
1. Verificar se o CO varia de acordo com a função desempenhada (Trabalhadores ou Dirigentes).
2. Averiguar se as PGRH Socialmente Responsáveis têm um impacto positivo no CO.
3. Apurar se as PGRH Socialmente Responsáveis têm um impacto positivo na MSP.
4. Investigar se a relação entre as PGRH Socialmente Responsáveis e o CO é mediada pela Motivação pelo Serviço Público.
5. Atestar se a MSP tem um impacto positivo no CO.

5.2. Modelo concetual

Face ao objetivo do estudo, foi elaborado o seguinte modelo concetual (Figura 5), no qual se apresenta a relação entre as diferentes variáveis bem como as correspondentes hipóteses de investigação.

Figura 5

Modelo concetual



5.3. Hipóteses de Investigação

Com base no supramencionado modelo concetual, foram formuladas as seguintes cinco hipóteses:

H1: O CO varia de acordo com a função desempenhada (Trabalhadores ou Dirigentes).

H2: As PGRH socialmente responsáveis têm um impacto positivo no CO.

H3: As PGRH socialmente responsáveis têm um impacto positivo na MSP.

H4: A relação entre as PGRH socialmente responsáveis e o CO é mediada pela MSP.

H5: A MSP tem um impacto positivo no CO.

5.4 Participantes

A amostra é formada por 368 trabalhadores que desempenham funções na AP Central, dos quais, 294 na Administração Direta do Estado e 74 na Administração Indireta do Estado (Tabela 4), sendo que 20% da totalidade encontram-se a exercer cargos dirigentes.

Os participantes, maioritariamente do género feminino, apresentam uma percentagem três vezes maior (73,1%) comparativamente à percentagem dos participantes do género masculino (26,9%).

Os trabalhadores apresentam idades compreendidas entre os 36 e 62 anos de idade, sendo que quase metade se situam na faixa etária dos 46 aos 55 anos (48,1%) e que apenas 2,4% tem menos de 30 anos de idade.

Quanto às habilitações literárias, 88,8% dos trabalhadores detém licenciatura ou grau superior, percentagem equivalente à carreira geral de técnico superior e outras carreiras.

No que concerne à antiguidade, 46,5% dos trabalhadores, desempenham funções na

O Papel Mediador da Motivação para o Serviço Público entre as PGRH Socialmente Responsáveis e o Compromisso Organizacional

AP há mais de 20 anos, seguidos dos trabalhadores que se encontram em funções, entre os 11 e os 20 anos, que apresentam 33,4% da totalidade dos trabalhadores.

Mais de 50% dos trabalhadores desempenham funções em “Ministérios Sociais”, que incluem, designadamente as áreas da saúde e da educação.

Na sua maioria (90%), os trabalhadores detêm contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado.

Relativamente à antiguidade no atual organismo, 106 pessoas encontram-se a desempenhar funções no mesmo, entre 1 a 5 anos, que representa a percentagem mais elevada (28,8%), seguida de 24,7% com antiguidade entre os 6 e os 10 anos, ligeiramente superior aos 23,1% com antiguidade entre os 11 e os 20 anos.

De salientar que do universo da amostra, apenas 46 trabalhadores (12,5%) se encontram a desempenhar funções no atual organismo há mais de 20 anos.

Tabela 4

Caracterização sociodemográfica

	N	%
Género		
Feminino	269	73.1
Masculino	99	26.9
Faixa etária (M = 48.40, DP =7.47)¹		
Até 30 anos	9	2.4
Entre 31 e 45 anos	119	32.3
Entre 46 e 55 anos	177	48.1
Entre 56 e 65 anos	63	17.1
Mais e 65 anos	0	0.0
Nível de Escolaridade		
Ensino Básico	1	0.3
Ensino Secundário	40	10.9
Licenciatura	246	66.8
Mestrado	73	19.8
Doutoramento	8	2.2
Organismo		
Administração Direta do Estado	294	79.9
Administração Indireta do Estado	74	20.1

O Papel Mediador da Motivação para o Serviço Público entre as PGRH Socialmente Responsáveis e o Compromisso Organizacional

Tabela 4

Caracterização sociodemográfica (continuação)

	N	%
Ministérios		
Ministérios de Soberania (Presidência do Conselho de Ministros, Negócios Estrangeiros, Administração Interna, Defesa e Justiça)	62	17.0
Ministérios Económicos (Economia e Transição Digital, Finanças, Planeamento, Agricultura e Mar)	70	19.0
Ministérios Sociais (Modernização do Estado e da Administração Pública, Cultura, Educação, Trabalho, Solidariedade e Segurança Social e Saúde)	195	53.0
Ministérios Técnicos (Ambiente e da Ação Climática, Infraestruturas e da Habitação e Coesão Territorial)	41	11.0
Antiguidade na Administração Pública		
Menos de 1 ano	14	3.8
Entre 1 e 5 anos	24	6.5
Entre 6 e 10 anos	36	9.8
Entre 11 e 20 anos	123	33.4
Mais de 20 anos	171	46.5
Antiguidade no Atual Organismo		
Menos de 1 ano	40	10.9
Entre 1 e 5 anos	106	28.8
Entre 6 e 10 anos	91	24.7
Entre 11 e 20 anos	85	23.1
Mais de 20 anos	46	12.5
Tipo de Vínculo		
Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado	331	89.9
Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo incerto	4	1.1
Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo	5	1.4
Nomeação	28	7.6
Carreira/Categoria		
Técnico Superior ou equiparada	291	79.1
Assistente Técnico ou equiparada	38	10.3
Assistente Operacional ou equiparada	4	1.1
Outra carreira	35	9.5
Função		
Trabalhadores	294	79.9
Dirigentes	74	20.1

¹ M=Média; DP = Desvio-Padrão

5.5. Instrumentos de recolha de dados

A recolha de dados foi efetuada através dos instrumentos constantes dos pontos seguintes, aos quais acresceram um conjunto de onze questões para caracterização da amostra: idade, género, habilitações literárias, ministério no qual os trabalhadores desempenham funções, antiguidade na AP e no atual organismo, tipo de contrato de trabalho, carreira e ainda se exercem cargos dirigentes. De ressaltar que, os Ministérios foram agrupados de acordo com o critério adotado por Amaral (2015), classificados em quatro categorias (Soberania, Económicos, Sociais e Técnicos).

5.5.1. Questionário das PGRH socialmente responsáveis

Para avaliar as PGRH socialmente responsáveis, percecionadas pelos trabalhadores da AP, foi aplicado o questionário elaborado por (Barrena-Martínez et al. 2016).

O questionário é constituído por 32 questões afirmativas e foram respondidas através de uma escala de *Likert* de sete pontos, que oscila entre Discordo totalmente (1) e Concordo totalmente (7).

5.5.2. Questionário da Motivação para o Serviço Público

A MSP foi avaliada utilizando a escala desenvolvida por Kim S. (2009). Os catorze itens do questionário avaliam quatro fatores: (i) a atração para o serviço público; (ii) o compromisso com os valores públicos; (iii) a compaixão e (iv) o autossacrifício. As respostas foram dadas numa escala de *Likert* de sete pontos que oscila entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente).

5.5.3. Questionário do Compromisso Organizacional

Para estimar as três dimensões do CO foi usado o questionário desenvolvido por Meyer & Allen (1991) e adaptado para a população portuguesa por Nascimento et al., (2008).

O questionário é composto por um total de 19 itens que avaliam três dimensões: (i) a componente afetiva constituída por 6 itens, dos quais 3 invertidos, (ii) a componente normativa com 6 itens, sendo um deles invertido e (iii) a componente instrumental com 7 itens.

O questionário foi respondido por uma escala de *Likert* de sete pontos, que varia entre Discordo totalmente (1) e Concordo totalmente (7).

5.6. Procedimento

O Papel Mediador da Motivação para o Serviço Público entre as PGRH Socialmente Responsáveis e o Compromisso Organizacional

Os questionários foram introduzidos na plataforma *Google Forms*, após o qual o respetivo *link* foi enviado, via *e-mail*, a diversos organismos da AP (Secretarias-Gerais dos Ministérios, Direções-Gerais, Institutos Públicos, Agrupamentos de Escolas) solicitando que os mesmos fossem divulgados pelos respetivos trabalhadores.

Os questionários foram, igualmente, divulgados nas redes sociais: *Whatsapp*, *Linkedin* e *Facebook*.

Os resultados dos inquéritos foram agregados no *excel* e analisados através do software estatístico *Jamovi* (versão 1.6.23.0).

CAPÍTULO 6

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O primeiro ponto deste capítulo apresenta a análise dos indicadores psicométricos dos três questionários, utilizados no processo de recolha de dados, para avaliar a validade e fiabilidade dos mesmos.

No ponto seguinte procede-se à comparação dos valores médios da variável dependente, CO, com as características sociodemográficas dos intervenientes neste estudo.

No terceiro e último ponto, por forma a validar as hipóteses de investigação formuladas realizaram-se as respetivas análises de correlação e de regressão.

6.1. Análise dos indicadores psicométricos

Torna-se imprescindível garantir a exatidão dos resultados obtidos pelos questionários, pelo que devem ser avaliadas as respetivas propriedades psicométricas, sendo a **validade** (confirmação de que os questionários medem exatamente o propósito para o qual foram elaborados) e a **fiabilidade** (consistência interna dos resultados), consideradas as mais importantes propriedades de medida (Souza et al., 2017).

Nos três pontos seguintes, podemos constatar que os resultados de todos os questionários apresentam uma elevada consistência interna, uma vez que os valores do coeficiente de Alfa de *Cronbach* são: 0,87 no questionário da MSP, 0,89 no questionário do CO e 0,98 no questionário das PGRH socialmente responsáveis. sendo todos os valores superiores a 0,8, a consistência interna é assim considerada muito boa (Cunha et al., 2017).

Para verificar a validade, que visa confirmar se os itens dos questionários avaliam os constructos para os quais foram elaborados, de acordo com as especificidades da amostra foi utilizado o Teste de Esfericidade de *Bartlett*, que deve ser estatisticamente significativo ($p < 0,05$). Para verificar a adequação da amostra, deve ser realizado, para além deste, o Teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), cujos valores se situam entre 0 e 1 (Pestana & Gageiro, 2014).

Analizados os resultados dos três questionários, os KMO dos questionários da MSP e CO apresentam valores de 0,87 e 0,89, respetivamente. A análise do questionário das PGRH socialmente responsáveis devolveu um valor de KMO de 0,97.

O teste de esfericidade de *Bartlett* aplicado aos três questionários revela, em todos eles, que o *p-value* é inferior a 0,001 e como tal são inferiores ao nível de significância a 0,05.

6.1.1. Questionário das PGRH socialmente responsáveis

A estrutura fatorial do Questionário das PGRH socialmente responsáveis foi efetuada através da Análise de Componentes Principais (ACP), pela qual foi possível comprovar que o indicador de KMO (0.97) e o teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(496)} = 12749$ $p < 0.001$] apresentam valores apropriados.

A ACP ajustada a um único fator explica 62,7% da variância, pelo que as PGRH socialmente responsáveis serão avaliadas como um fator unidimensional.

Para avaliar a fiabilidade, calculou-se o coeficiente alfa de *Cronbach*, (0.98), concluindo-se existir uma elevada consistência interna.

6.1.2. Questionário da Motivação para o Serviço Público

A estrutura fatorial do Questionário da MSP foi efetuada através ACP, pela qual foi possível comprovar que o indicador de KMO (0.87) e o teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(91)} = 1952$, $p < 0.001$] apresentam valores adequados.

A ACP levou à identificação de três fatores, que, em conjunto, explicam 57,2% da variância.

O alfa de *Cronbach* (0.87) ilustra uma elevada consistência interna.

6.1.3. Questionário do Compromisso Organizacional

Os itens negativos, das escalas do Questionário do CO, foram invertidos.

A estrutura fatorial do foi efetuada através da Análise de Componentes Principais (ACP), pela qual foi possível comprovar que o indicador de KMO (0.89) e o teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(171)} = 4123$, $p < 0.001$] apresentam valores adequados.

Com a ACP, três fatores explicam 62,62% da variância.

Mais uma vez, o alfa de *Cronbach* (0.89) ilustra uma elevada consistência interna.

6.2. Comparação de médias do compromisso organizacional em função das variáveis sociodemográficas

Para as variáveis independentes constituídas por duas categorias foram realizados os testes T e com categorias iguais ou superiores a três foram realizados testes ANOVA, com o mesmo propósito: avaliar se estas variáveis categóricas impactam a perceção sobre o CO.

Tabela 5

O Papel Mediador da Motivação para o Serviço Público entre as PGRH Socialmente Responsáveis e o Compromisso Organizacional

Comparação do valor médio do compromisso face às características sociodemográficas dos participantes

Variáveis	Estatística de teste	<i>p-value</i>	Categoria com valor médio mais elevado
Organismo	$t_{(366)} = - 2.12$	0.035*	Administração Indireta do Estado
Antiguidade no Atual Organismo	$F_{(4,363)} = 4.12$	0.003*	Mais de 20 anos
Função	$t_{(366)} = 7.19$	0.001**	Dirigentes

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

Analisado o CO face às características sociodemográficas dos participantes, constata-se que o mesmo varia significativamente consoante: o Organismo se encontra na Administração Direta ou Indireta do Estado, com a antiguidade no atual organismo onde desempenha funções e consoante a função exercida seja de trabalhador ou dirigente. A percepção do CO é mais elevada na administração Indireta do Estado, nos trabalhadores cujo tempo de permanência no atual organismo é superior a 20 anos e que exercem funções de dirigente.

6.3. Análise da correlação entre os constructos em estudo

Através do coeficiente de correlação de *Pearson*, foram analisadas as correlações entre as PGRH socialmente responsáveis, a MSP e o CO, no sentido de compreender qual o sentido da relação existente entre as mesmas.

De acordo com os resultados que constam da Tabela 6, verifica-se que as PGRH socialmente responsáveis se encontram significativamente e positivamente correlacionadas com o CO ($r = 0,549$, $p < 0,001$), facto que permite constatar que **não temos razão para rejeitar a segunda hipótese** deste estudo. Embora inferior, a correlação das PGRH socialmente responsáveis com a MSP é igualmente positiva e significativa, pelo que **não temos razão para rejeitar a terceira hipótese** do estudo ($r = 0,242$, $p < 0,001$).

De igual forma, **não temos razão para rejeitar a quinta hipótese** deste estudo, uma vez que se comprova a existência de uma correlação significativa e positiva ($r = 0,330$, $p < 0,001$) entre a MSP e o CO.

Os valores de r positivos indicam que quanto mais elevada é a implementação das PGRH socialmente responsáveis, mais elevada é a MSP e conseqüentemente maior é o compromisso dos trabalhadores com a organização.

Tabela 6

Correlação entre os construtos integrantes do estudo

Construtos	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	1	2
PGRH socialmente responsáveis (1)	1	7	5.15	1.31	-	
Motivação para o Serviço Público (2)	4	7	6.07	1.61	0.242***	-
Compromisso Organizacional (3)	1	7	4.27	1.06	0.549***	0.330***

Nota. *** *p-value* < .001

6.4. Validação das hipóteses de investigação

Hipótese 1

Tal como observado na tabela 5, o CO varia consoante a função exercida seja de trabalhador ou dirigente, sendo que se regista um valor mais alto neste último grupo. Deste modo, **não temos razão para rejeitar a primeira hipótese** formulada.

Hipótese 2

De acordo com os resultados que constam da Tabela 6, as PGRH socialmente responsáveis têm um impacto positivo no CO, facto que permite constatar que **não temos razão para rejeitar a segunda hipótese** deste estudo.

Hipótese 3

As PGRH socialmente responsáveis têm um impacto positivo na MSP, pelo que **não temos razão para rejeitar a terceira hipótese** elencada neste estudo, conforme os resultados apresentados na tabela 6.

Hipótese 4

Figura 6

Modelo sem mediação

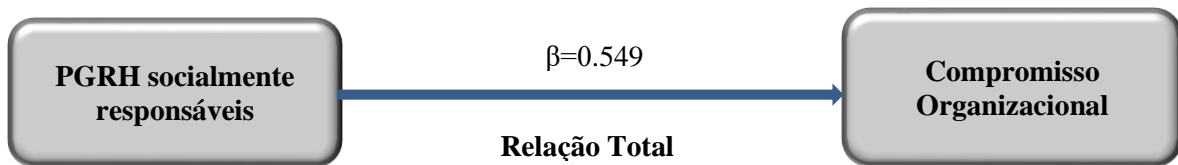


Figura 7

Modelo com mediação



Foi efetuada uma análise da mediação simples para avaliar o papel da VM (MSP) na relação entre a VI (PGRH socialmente responsáveis) e a VD (CO).

O resultado da relação total, isto é, sem mediação, das PGRH socialmente responsáveis com o CO revela-se significativo ($\beta = 0.549$, $t = 3.39$, $p < 0.001$).

Com a inclusão, no modelo, da MSP (VM), a relação diminui, no entanto continua a ser significativa ($\beta = 0.498$, $t = 11.43$, $p < 0.001$).

Este resultado demonstra que a relação entre as PGRH socialmente responsáveis e o CO é parcialmente mediada pela MSP, **pelo que não existe razão para rejeitar a quarta hipótese deste estudo.**

O Papel Mediador da Motivação para o Serviço Público entre as PGRH Socialmente Responsáveis e o Compromisso Organizacional

Neste sentido, conclui-se que no CO dos trabalhadores com a organização, a relevância da implementação das PGRH socialmente responsáveis é mais significativa do que a MSP.

Hipótese 5

Não temos razão para rejeitar a quinta hipótese deste estudo, uma vez que se comprova a existência de um impacto positivo da MSP no CO, igualmente, de acordo com os resultados da tabela 6.

Na tabela 7 apresentam-se a síntese e correspondentes resultados das hipóteses formuladas no presente estudo.

Tabela 7

Validação das hipóteses do estudo

Hipóteses	Descrição	Resultado
Hipótese 1	O Compromisso Organizacional varia de acordo com a função desempenhada (Trabalhadores ou Dirigentes)	Validada
Hipótese 2	As Práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis têm um impacto positivo no Compromisso Organizacional	Validada
Hipótese 3	As Práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis têm um impacto positivo na Motivação para o Serviço Público	Validada
Hipótese 4	A relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos socialmente responsáveis e o Compromisso Organizacional é mediada pela Motivação para o Serviço Público	Validada
Hipótese 5	A Motivação para o Serviço Público tem um impacto positivo no Compromisso Organizacional	Validada

CAPÍTULO 7

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para Camargo & Júnior (2018) a compreensão do comportamento humano na sua relação com as organizações, em que situações ocorre e quais as condições que envolve, em contextos cada vez mais instáveis, tornam o tema do CO cada vez mais desafiante para os Gestores de Pessoas.

Para investigar este tema, foi efetuada a pesquisa que procurou avaliar o papel mediador da MSP entre as PGRH socialmente responsáveis e o CO.

Verificados os indicadores psicométricos dos três questionários utilizados, conclui-se que os mesmos se revelaram adequados quanto à sua validade e fiabilidade para avaliar o propósito dos construtos.

Analisado o CO face às características sociodemográficas dos participantes, constata-se que o mesmo varia significativamente consoante: o Organismo se encontra na Administração Direta ou Indireta do Estado, com a antiguidade no atual organismo onde desempenha funções e consoante a função exercida seja de trabalhador ou dirigente.

Os trabalhadores que exercem funções na Administração Indireta do Estado têm uma maior perceção do CO comparativamente aos que desempenham funções na Administração Direta do estado. Não foi encontrado nenhum estudo que suporte esta conclusão, no entanto é plausível admitir que os trabalhadores públicos apresentem diferentes níveis de CO, consoante desempenhem funções em organizações públicas sem e com personalidade jurídica. A Administração Indireta do Estado, integra as entidades públicas dotadas de autonomia administrativa e financeira, e dela fazem parte os Institutos Públicos, as Fundações Públicas e as Empresas Públicas.

Quanto à **antiguidade no atual organismo**, verificou-se que a perceção do Compromisso organizacional é mais elevada nos trabalhadores cujo tempo de permanência no mesmo é superior a vinte anos. De acordo com Bakotić (2022), os trabalhadores que desempenham funções na organização há vinte e um anos ou mais apresentam um nível mais alto de CO quando comparativamente aos trabalhadores com menor tempo de permanência na organização.

Apurou-se que o CO difere consoante a **função exercida** seja de dirigente ou de trabalhador, o que permitiu validar a **primeira hipótese**. Os dirigentes apresentam um valor médio superior de CO quando comparado com o valor médio dos trabalhadores.

Os líderes do setor público contribuem para o desenvolvimento do compromisso atuando como modelos e através do seu próprio comportamento comunicam e encorajam os trabalhadores a reproduzirem as suas atitudes (Schwarz et. al.,2020).

Seguidamente procedeu-se à correlação das variáveis em estudo e verificou-se que existe uma correlação significativa e positiva entre as PGRH socialmente responsáveis e o CO, o que permitiu a confirmação da **segunda hipótese**, segundo a qual **as PGRH socialmente responsáveis têm um impacto positivo no CO** e que vai ao encontro do defendido por Barthe & Belabbes (2016), segundo os quais, as PGRH consistentes com os princípios e valores da RS provam a capacidade da organização de ser digna de confiança, tornando-se assim num motivo de apego para os seus trabalhadores que se sentem comprometidos e envolvidos com a organização.

No mesmo sentido, Genari & Macke (2022) concluem que as organizações nas quais são implementadas PGRH socialmente responsáveis, nomeadamente a diversidade, relações positivas no trabalho, bem-estar, condições de trabalho favoráveis e desenvolvimento de carreira, levam os trabalhadores a percecionarem sentimentos de apoio, valorização e respeito e conseqüentemente um mais elevado nível de compromisso.

Foi possível verificar que as **PGRH socialmente responsáveis têm um impacto positivo na Motivação para o Serviço Público**, o que possibilitou a confirmação da **terceira hipótese**.

A importância de proporcionar aos trabalhadores autonomia para organizar o trabalho de forma flexível, juntamente com outras práticas que satisfazem as suas expectativas pessoais, ocasionam maior satisfação no trabalho e maior empenho organizacional e podem ajudar a sustentar um nível elevado de MSP, (Giauque et al. 2015).

As recompensas intrínsecas, como o reconhecimento ou uma melhor conciliação entre a vida profissional e a vida familiar devem ser implementadas pelos gestores públicos, como forma de reforçar a motivação dos trabalhadores (Boruvka & Perry 2020).

No modelo do estudo foi introduzida a **MSP** como variável mediadora, tendo-se comprovado que a mesma medeia parcialmente a relação entre as **PGRH socialmente responsáveis e o CO**, confirmando desta forma a **quarta hipótese** formulada.

Apesar de se ter verificado o efeito mediador da MSP e naturalmente a diminuição do impacto das PGRH socialmente responsáveis, a relação destas com o CO manteve-se significativa.

O papel limitado da MSP pode dever-se ao facto de, frequentemente, os trabalhadores não perceberem a relação entre o seu trabalho e o seu impacto na sociedade, (Schott et al. 2019).

Por fim, analisada a **quinta hipótese** deste estudo, comprova-se a existência de **um impacto positivo da Motivação para o Serviço Público no Compromisso Organizacional**, o que vai ao encontro do preconizado por Perry & Vandenabeele (2015), segundo os quais, a MSP está significativa e positivamente correlacionada com a satisfação profissional individual, compromisso com a organização e comportamento de cidadania organizacional.

Adicionalmente, Caillier (2016) defende que os trabalhadores com um alto nível de MSP têm um compromisso de servir o público e que as organizações públicas podem ser mais apelativas para trabalhadores com níveis mais elevados de PSM, que obtêm destes maior empenho e apego quanto mais conscientes estão do impacto positivo que as suas organizações têm na satisfação das necessidades dos cidadãos.

7.1. Contributos teóricos e práticos

Este estudo tem como pretensão investigar a relevância da implementação das PGRH socialmente responsáveis no CO dos trabalhadores com a organização bem como aferir o papel mediador da MSP nesta relação.

Como demonstrado na revisão da literatura, ao longo deste estudo, ficou patente o elevado e relevante contributo das PGRH e em particular as que são socialmente responsáveis na MSP e no compromisso dos trabalhadores para com a organização.

Os resultados alcançados confirmam, igualmente, a importância que os trabalhadores atribuem à PGRH socialmente responsáveis como incentivo para a maximização da motivação no desempenho das suas funções.

Assim sendo, este estudo torna-se pertinente para sensibilizar não só os Gestores de RH, em contexto público, mas, igualmente para os dirigentes intermédios e de topo, cujo poder decisório pode ser determinante na implementação destas práticas, para que, em conjunto, possam concretizar e promover uma cultura organizacional que valorize e respeite os seus trabalhadores e em sequência potencie a sua MSP e o seu compromisso o que, em última

instância, pode revelar-se uma vantagem competitiva para a organização.

7.2. Limitações da investigação e sugestões para estudos futuros

A dimensão do questionário, que continha 77 questões, algumas das quais invertidas, revelou-se bastante moroso, de acordo com o *feedback* obtido e que pode ter causado constrangimentos no seu preenchimento.

A escassa literatura existente na área dos Recursos Humanos na AP Portuguesa revelou-se como uma das limitações ao estudo.

Analisada a amostra, verificou-se a homogeneidade quanto às habilitações dos inquiridos, 89 % detinham formação superior, e que, cerca de 73% eram do género feminino e 80% encontravam-se na categoria de Técnico Superior. Esta circunstância pode ter influenciado os resultados obtidos, dado que se verificou uma elevada disparidade do número de respostas nestas três características sociodemográficas.

Em estudos futuros, a adição da dimensão da organização e o estado civil dos inquiridos, poderiam revelar-se importantes enquanto determinantes para o compromisso com a organização.

Comparativamente à Administração Direta do Estado, foi possível concluir que os trabalhadores apresentam maior nível de compromisso na Administração Indireta do Estado, pelo que seria interessante, em estudos futuros, investigar a perceção destes trabalhadores sobre qual ou quais as PGRH socialmente responsáveis que contribuem para que se sintam mais comprometidos com entidades com autonomia financeira e gestonária.

Para aprofundar a importância das PGRH socialmente responsáveis, seria, igualmente, interessante, a inserção de diferentes variáveis mediadoras e/ou moderadoras, tais como a cultura organizacional, o estilo de liderança ou ainda a importância da Avaliação de Desempenho, enquanto variáveis passíveis de relação com o compromisso percebido pelos trabalhadores.

CONCLUSÃO

Os trabalhadores que sentem que são respeitados e valorizados no seu ambiente de trabalho tornam-se mais produtivos e simultaneamente identificados e comprometidos com a organização (Gonçalves et. al 2021).

A implementação de práticas socialmente responsáveis no âmbito da GRH tem um impacto muito positivo no CO, reduz o nível de rotatividade e aumenta a percepção dos trabalhadores relativamente à qualidade de vida no trabalho (Aguirre et. al. 2016).

Para Borst et al (2019, as organizações públicas organizações podem potenciar o compromisso dos trabalhadores através da implementação de PGRH socialmente responsáveis e da seleção de pessoas com uma personalidade pró-activa e altos níveis de MSP.

Através da análise dos dados conclui-se que a implementação de PGRH socialmente responsáveis, por parte das organizações da AP, têm um impacto positivo quer na MSP quer no CO. Perante esta constatação, podemos afirmar que as organizações têm todo o interesse em implementar práticas socialmente responsáveis, ao nível da GRH, uma vez são um fator que contribui para a MSP e, de igual modo, para o CO dos trabalhadores.

De igual modo, conclui-se que a MSP tem uma relação positiva com o CO, pelo que quanto mais elevados os níveis de MSP dos trabalhadores, maior é o seu envolvimento e compromisso com a organização.

Introduzindo a MSP, na relação entre as PGRH socialmente responsáveis e CO, observou-se o seu diminuto efeito mediador, continuando as PGRH socialmente responsáveis a manter uma relação significativa com o CO.

No que concerne às características sociodemográficas dos participantes, observou-se que o CO varia significativamente consoante: o Organismo se encontra na Administração Direta ou Indireta do Estado, com a antiguidade no atual organismo onde desempenha funções e consoante a função exercida seja de trabalhador ou dirigente.

Os níveis mais elevados de CO foram observados nos trabalhadores, cujas funções são exercidas em organizações da Administração Indireta do Estado, ou seja, em organizações com autonomia administrativa e financeira.

Os trabalhadores, com mais de vinte anos de serviço na mesma organização, apresentam os mais altos níveis de CO, comparativamente aos que têm uma antiguidade menor na organização.

Constatou-se, por fim, que os trabalhadores que exercem funções dirigentes apresentam um valor médio superior de CO comparativamente ao valor médio dos trabalhadores.

As conclusões anteriormente elencadas poderão revelar-se de extrema relevância para as organizações da AP, em Portugal, e em particular para os seus dirigentes, enquanto motivo de reflexão para a importância da implementação de PGRH socialmente responsáveis.

A adoção de práticas responsáveis ao nível da GRH, tem um impacto positivo na motivação e no compromisso dos trabalhadores, que, como foi observado, têm uma relação positiva com a confiança, a satisfação e um melhor desempenho.

Cuidar do capital humano ao nível profissional e pessoal, através da adoção das referidas práticas pode considerar-se, ainda, uma mais-valia para a organização, com repercussões positivas ao nível da sua capacidade de atratividade e retenção dos seus trabalhadores.

REFERÊNCIAS

- Acquier, A., Gond, J., & Pasquero J., (2011). Rediscovering Howard R. Bowen's Legacy: The Unachieved Agenda and Continuing Relevance of Social Responsibilities of the Businessman. *Business & Society*, 50. 607-646. DOI:10.1177/0007650311419251
- Adams, J. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Agência dos Direitos Fundamentais da União Europeia & Conselho da Europa (2018). *Manual sobre a legislação europeia antidiscriminação. Publicações da União Europeia.* https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/1510FRA_CASE_LAW_HANDBOOK_PT.pdf
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057-1086. <https://doi.org/10.1177/0149206317691575>
- Aguirre, E., Rodríguez, Y., & Martínez, E. (2016). Caracterización de las prácticas de responsabilidad social relacionadas con gestión del talento humano en el Hospital de San José, Bogotá DC, Colombia. *Repertorio de medicina y cirugía*, 25(2), 109-117. <https://doi.org/10.1016/j.reper.2016.03.005>
- Allen, J., & Meyer, J. (2000). Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment. *Problems and Solutions in Human Assessment*, 285–314. DOI: 10.1007/978-1-4615-4397-8_13
- Álvarez-Pérez, M., Carballo-Penela, A., & Rivera-Torres, P. (2020). Work-life balance and corporate social responsibility: The evaluation of gender differences on the relationship between family-friendly psychological climate and altruistic behaviors at work. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2777-2792. <https://doi.org/10.1002/csr.2001>
- Amaral, D., Mello, S., & Iepsen, L. (2021). O comprometimento de gestores acadêmicos na universidade pública: relações afetivas, instrumentais e normativas. *Research, Society and Development*, 10(16). <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i16.23039>.
- Amaral, D., (2015). *Curso de Direito Administrativo*, vol. 1, 4ª edição. Almedina.
- Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48(3), 789-798.

<https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001>

- Bakotić, D. (2022). How do demographic characteristics relate to organizational commitment? Evidence from Croatia. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 3551-3570. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1997624>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. (2016). Efectos de las políticas de recursos humanos socialmente responsables en el capital intelectual. *Intangible Capital*, 12(2), 549-590. <https://doi.org/10.3926/ic.738>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. (2017). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- Barros, J. (2018). Igualdade e diferença: uma discussão conceitual mediada pelo contraponto das desigualdades. *Revista Brasileira de Educação*, 23, 1-25. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230093>
- Barthe, N., & Belabbes, K. (2016). La GRH socialement responsable: un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Management & Avenir*, 1(1), 95-113. <https://doi.org/10.3917/mav.083.0095>
- Baum, T. (2018). Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission?. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), 873-889. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1423318>
- Becker, S. (1960) Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42. <http://dx.doi.org/10.1086/222820>
- Bilhim, J. (2014). As Práticas dos Gestores Públicos em Portugal e os Códigos de Ética. <http://dx.doi.org/10.5007/2177-7055.2014v35n69p61>
- Bilhim, J. (2021). As reformas da administração pública em Portugal: últimos 20 anos. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 26(84). DOI: 10.12660/cgpc.v26n84.83725
- Borst, R., Kruyen, P., & Lako, C. (2019). Exploring the Job Demands–Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a Psychological Perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372-397. <https://doi.org/10.1177/0734371X17729870>
- Boruvka, E., & Perry, J. (2020). Understanding evolving public motivational practices: An

- institutional analysis. *Governance*, 33(3), 565-584.
<https://doi.org/10.1111/gove.12460>
- Botelho, C. (2022). Ser ou não ser uma empresa amiga das famílias.
<https://rhmagazine.pt/artigo-ser-ou-nao-ser-uma-empresa-amiga-das-familias/>
- Breaugh, J., Ritz, A., & Alfes, K. (2017): Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction, *Public Management Review*, DOI: 10.1080/14719037.2017.1400580
- Caillier, J. (2016). Does public service motivation mediate the relationship between goal clarity and both organizational commitment and extra-role behaviours?. *Public Management Review*, 18(2), 300-318. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.984625>
- Camargo, M., & Goulart Júnior, E. (2018). Comprometimento organizacional: um estudo nacional sobre o conceito e seu processo de desenvolvimento. *Revista Labor*, 1. 96. <https://doi.org/10.29148/labor.v1i20.39556>
- Castro, M., Araújo, M., Ribeiro, A., Demo, G., & Meneses P. (2020). Implementation of strategic human resource management practices: A review of the national scientific production and new research paths. *Revista de Gestão*, 27(3), 229- 244. <https://doi.org/10.1108/REGE-10-2018-0102>.
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529-541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Christensen, R., Paarlberg L., & Perry J. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. *Public Administration Review* 77(4): 529-542 <https://doi.org/10.1111/puar.12796>.
- Christensen, T., Lægreid, P., & Røvik, K. (2020). *Organization Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780367855772>
- Comte-Sponville, A. (2018). Sens du travail, bonheur et motivation-Philosophie du

- management. *Entreprise & Société*, (3), 187-219. DOI : 10.15122/isbn.978-2-406-08427-3.p.0187
- Cunha, M., Loureiro, N., Duarte, J. & Carvalho, F. (2017). Estrutura fatorial da escala de dignidade em doentes com necessidades de cuidados paliativos. *Millenium*, 2(2), 41-56. <https://doi.org/10.29352/mill0202e.03>
- Demmke C. (2019). Réforme de la fonction publique en Europe: quel avenir pour la gestion des ressources humaines? *Action Publique Recherche & Pratiques*. https://www.economie.gouv.fr/igpde-editions-publications/lanalyse-comparative_n3
- Denhardt, J., & Denhardt, R. (2015). The New Public Service Revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664-672. <https://www.jstor.org/stable/24757439>
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP, 2021). Organização da administração do estado, acedido em dezembro2022, <https://www.dgaep.gov.pt/>
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP, 2022). SIEP: Síntese estatística do 4.º Trimestre 2021 marca uma década de publicações estatísticas sobre emprego público. *Nota à Comunicação Social*.
- Eurofound. (2018). *Striking a balance: Reconciling work and life in the EU*. Publications Office of the European Union. doi:10.2806/560184
- Eurofound. (2021). *Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework, Challenges and prospects in the EU series*. Publications Office of the European Union. doi:10.2806/938302
- Eurofound. (2022). *Overtime in Europe: Regulation and practice*. Publications Office of the European Union. doi:10.2806/095550
- Eurostat (2020). Government employment, acedido em dezembro2022. https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european_economy/bloc-4d.html?lang=en
- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Fonseca, J., & Nascimento, J. (2017). Da confiança organizacional ao comprometimento com o supervisor e com a organização: Um modelo conceptual para a Administração Pública. *Gestin*, 14/15, 139-152.
- Genari, D., & Macke, J. (2022). Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e os impactos no comprometimento organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 62. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220505x>

- Getahun, . (2018). The Effect of Training on Employees Performance: in Selected Commercial Bank of Ethiopia in Dawro Zone. *International Journal of Scientific Research*, 2.2456-6667.
- Giauque, D., Anderfuhren–Biget, S., & Varone, F. (2015). HRM practices sustaining PSM: when values congruency matters. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 2(3), 202-220. DOI:10.1504/IJSPM.2015.067812
- Giovanni V. & Turrini A., (2013). Para uma Reforma Abrangente da Organização e Gestão do Sector Público Towards a Comprehensive Reform of Public Governance. *Edição Banco de Portugal*.
- Gonçalves, C., Correia, D., Correia, T., José, H., de Melo, M., & dos Reis Pinto, M. (2021). Estudo de algumas variáveis potenciadoras do comprometimento organizacional dos profissionais nas organizações de saúde: uma revisão integrativa. *Gestão e Desenvolvimento*, (29), 439-464. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10212>
- Gouldner, H. (1960). Dimensions of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 4, 468-490. <https://doi.org/10.2307/2390769>
- Guest, D., (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hallépée, S., & Mauroux, A. (2019). Le télétravail permet-il d’améliorer les conditions de travail des cadres. *Insee Références*, 19, 43-54. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications>
- Hawn O., & Ioannou I. (2016). Mind de Gap: The interplay between External and Internal Actions in the case of Corporate Social Responsibility. *Strategic Management Journal*, 37(13), 2569-2588. <https://doi.org/10.1002/smj.2464>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Pub.
- Homberg, F., & Costello J. (2019). Public Service Motivation and Civic Engagement: The Role of Pro-social Motivations in Shaping Society. *Springer*. DOI:10.1007/978-3-030-02453-6
- 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>
- Kanter, R. (1968). Commitment and social organization: a study and commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517. <https://doi.org/10.2307/2092438>
- Kim, M., & Torneo, A. (2020). The roles of strategic human resource management and person - Environment fit on nonprofit public service motivation. *Public Integrity*. DOI: <https://doi.org/10.1080/10999922.2020.1775059>
- Kim, S. (2009). Revising Perry's measurement scale of public service motivation. *American Review of Public Administration*, 39, 149-163. <https://doi.org/10.1177/027507400831768>
- Klein, H. (2016). Commitment in organizational contexts: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 489-493. <https://www.jstor.org/stable/26610544>
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-14. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2017.1407088>
- Kowalski, T. H., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229-2255. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>
- Kurucz, E., Colbert, B., Lüdeke-Freund, F., Upward, A. & Willard, B. (2017). Relational leadership for strategic sustainability: Practices and capabilities to advance the design and assessment of sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 140, 189-204. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.087>
- Lazear, E. (2018). Compensation and incentives in the workplace. *Journal of Economic Perspectives*, 32(3), 195-214. <https://doi.org/10.1257/jep.32.3.195>
- Leão, P. (2020). Responsabilidade social e gestão de recursos humanos. <https://rhmagazine.pt/opiniao-responsabilidade-social-e-gestao-de-recursos-humanos/>
- Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro. Princípios e normas a que obedece a organização da administração direta do Estado. Diário da República n.º 12/2004 - Série I-A. Assembleia da República.

- Lizote, S., Verdinelli, M., & Nascimento, S. (2017). Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. *Revista de Administração Pública*, 51, 947-967. <https://doi.org/10.1590/0034-7612156382>
- Locke, E., & Latham, G. (1979). Goal setting: A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90032-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90032-9)
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos para a Gestão de Pessoas: Para uma Síntese Epistemológica da Iniciativa, da Competição e da Cooperação*. Sílabo.
- Macke, J., & Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource management. *Journal of cleaner production*, 208, 806-815. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>
- Madureira, C. (2020). A reforma da administração pública e a evolução do estado-providência em Portugal: história recente. *Ler História*, (76), 179-202. <https://doi.org/10.4000/lerhistoria.6408>
- Marzzoni, D., & Pereira, Y. (2020). Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública. *Research, Society and Development*, 9. <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/4364>
- Mascarenhas, A., & Barbosa, A. (2019). Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: Uma agenda para debates. *Revista de Administração de Empresas*, 59, 353-364. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190505>
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Brothers.
- McCarthy, D., Alexander, P., & Jung, Y. (2022). Enhancing the organisational commitment of public sector accounting staff through the pursuit of CSR objectives. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 18 No. 2, pp. 304-324. <https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2020-0139>
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Free Press.
- Melo, A., & Mota, L. (2020). Public sector reform and the state of performance management in Portugal: is there a gap between performance measurement and its use? *International Journal of Public Sector Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2019-0325>
- Menezes, I., Aguiar, C., & Bastos, A. (2016). Comprometimento organizacional: questões que

- cercam sua natureza e os seus limites conceituais. *Psicologia Em Revista*, 22(3), 768–789. <https://doi.org/10.5752/p.1678-9523.2016v22n3p768>
- Meyer, J. & Allen, N. (1984). Testing the side-bets theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378. DOI:10.1037//0021-9010.69.3.372
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsk, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52. doi: org/10.1006/jvbe.2001.1842
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019) Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money & Management*, 39, 77–85. DOI:10.1080/09540962.2018.1556004
- Minseo, K., & Terry, A. (2018) Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? *The International Journal of Human Resource*. <https://10.1080/09585192.2018.1424017>
- Moreira, T., Dray, G., das Neves, A., Fontes, A., Câmara, M., Trindade, S., Albuquerque, J., Olim, A., Bernardes, R., Tavares, S., & Ferreira, R. (2022). *Livro Verde sobre o Futuro do Trabalho 2021*. Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.
- Moretti, C., Mackie, I., & Stimpson, A. (2021). Public administrations in the EU Member States: 2020 overview. *Publications Office*. <https://data.europa.eu/doi/10.2887/793815>
- Mosher, F., Page, E., & Chapman, B. (2020). Public Administration. *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/topic/public-administration>.
- Mowday, T., & Steers, M., & Porter, W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, p. 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português.

Comportamento Organizacional e Gestão, 14(1), 115-133.

- O’Leary C. (2019). Public Service Motivation: A Rationalist Critique. *Public Personnel Management*. 2019;48(1):82-96. doi:10.1177/0091026018791962
- O’Reilly, C., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Oliveira, H., & Honório, L. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: Associando os construtos em uma organização pública. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1-28. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG200160>
- Olsen, J. (2018). The Bergen Approach to Public Administration and Political Organization, *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift*, 34 (4): 188–206. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2936-2018-04-03>
- Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020). *Relatório Global sobre os Salários 2020–21: Salários e salários mínimos na era da COVID-19*. Unidade de Produção de Publicações.
- Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económicos (OCDE, 2018a). Skills Strategy Implementation Guidance for Portugal: Strengthening the Adult-Learning System, *OECD Publishing*. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264298705-en>
- Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económicos (OCDE, 2018b). Recomendação do Conselho sobre Liderança e Competências na Função Pública, OCDE/LEGAL/0445.
- Oswald, A. J., Proto, E., & SgROI, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of labor economics*, 33(4), 789-822. <https://doi.org/10.1086/681096>
- Penley, L., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of organizational Behavior*, 9(1), 43-59. <https://www.jstor.org/stable/2488139>
- Perry, J. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6, 5-22. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Perry, J., & Vandenabeele, W. (2015). Public service motivation research: Achievements,

- challenges, and future directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692-699. <https://doi.org/10.1111/puar.12430>
- Perry, J., & Wise, L. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367-373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Sílabo.
- Pinho, A., de Oliveira, E., & da Silva, C. (2020). Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). *Revista do Serviço Público*, 71(3), 504-539. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i3.3507>
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Rainey, H. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302. <https://doi.org/10.1177/027507408201600402>
- Reis, T., Marques C., & Paiva, R. (2017) Integração entre valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho no serviço público. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 10. 3. DOI:10.19177/reen.v10e120173-39
- Ribeiro, L. & Veiga, L. (2022). Bem-estar no trabalho: influência do clima organizacional entre trabalhadores hospitalares. *Revista Psicologia e Saúde*, 63-76, 2022. <https://doi.org/10.20435/pssa.v14i1.1681>
- Rolo, N. (2019). *Manual de administração e governação pública: Ciência, reforma, ética e direito da administração e emprego público*. AAFDL.
- Schott C., Neumann O., Baertschi, M., & Ritz A. (2019) Public Service Motivation, Prosocial Motivation and Altruism: Towards Disentanglement and Conceptual Clarity, *International Journal of Public Administration*, 42:14, 1200-1211, DOI: 10.1080/01900692.2019.1588302
- Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can public leadership increase public service motivation and job performance?. *Public Administration Review*, 80(4), 543-554. <https://doi.org/10.1111/puar.13182>
- Semedo, A., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and

- affective commitment: An empirical study in Cape Verde. *European Business Review* 31(4), 1-28. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2018-0034>
- Shen, J., & Benson, J. (2014). When CSR Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746. <https://doi.org/10.1177/014920631452230>
- Silva, D., Tomazzoni, C., & Costa, F. (2018) Comprometimento e entrenchamento organizacionais: uma análise comparativa com duas instituições de ensino superior. *Gestão.Org*, 16(1), 57-68.16(1) 57-68. DOI:10.21714/1679-18272018v16n1.p57-68
- Solinger, O., Van, W., & Roe, R. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70- 83. DOI:10.1037/0021-9010.93.1.70
- Souza, A., Alexandre, N., & Guirardello, E. (2017). Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 26(3), 649-659. <https://doi.org/10.5123/S1679-49742017000300022>
- Tamborlin, N., & Dalfovo, O. (2014). Delineamento de um painel de indicadores de desempenho para tomada de decisão baseado em gestão da tecnologia da informação na IES como inteligência competitiva. *International Journal of Knowledge Engineering and Management*, 3(5), 54-97. <https://doi.org/10.47916/ijkem-vol3n5-2014-4>
- Tavares, A. (2019). Administração pública portuguesa. *Fundação Francisco Manuel dos Santos*.
- Van Loon, N. (2017). Does context matter for the type of performance-related behavior of public service motivated employees?. *Review of public personnel administration*, 37(4), 405-429. <https://doi.org/10.1177/0734371X15591036>
- Vandenberghe, C., Mignonac, K., & Manville, C. (2015). When normative commitment leads to lower well-being and reduced performance. *Human Relations*, 68(5), 843–870. doi:10.1177/0018726714547060
- Ventura, V., & Leite, N. (2014). Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. *Revista Pretexto*, 15(3), 11-28. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v15i3.1447>
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource*

Management Review, 26(3), 181-197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Wikhamn, W., (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.009>

Wright, B., Hassan, S., & Christensen, R. (2017). Job choice and performance: Revisiting core assumptions about public service motivation. *International Public Management Journal*, 20, 108-131. <http://dx.doi.org/10.1080/10967494.2015.1088493>

Wyse, R. (2018). Motivação: teorias motivacionais do comportamento humano. *Revista de Ciências Gerenciais*, 22(36), 134-144. <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2018v22n36p134-141>

Zonatto, V., Silva, A., & Gonçalves, M. (2018). Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 169-190. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180>

