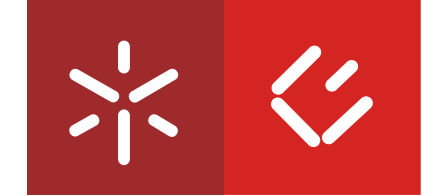


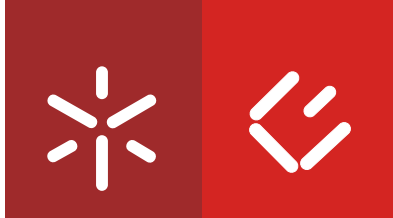


A Motivação para o Serviço Público e a Perceção de Suporte Organizacional dos Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica. O estudo de caso do serviço de Medicina Física e Reabilitação do Hospital de Braga E.P.E.

Hugo Miguel Silva e Couto

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão





Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Hugo Miguel Silva e Couto

**A Motivação para o Serviço Público e a Perceção
de Suporte Organizacional dos Técnicos
Superiores de Diagnóstico e Terapêutica.
O estudo de caso do serviço de Medicina Física
e Reabilitação do Hospital de Braga E.P.E.**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Administração Pública

Trabalho efetuado sob a orientação do
Professor Doutor Nuno Ribeiro Silva

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos. Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição
CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Obrigado ao Miguel, Francisca, família, amigos, professor doutor Nuno Silva e a todos os colegas no Hospital de Braga que permitiram que este trabalho fosse realizado.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

A Motivação para o Serviço Público e a Perceção de Suporte Organizacional dos Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica. O estudo de caso do serviço de Medicina Física e Reabilitação do Hospital de Braga E.P.E.

RESUMO

Apesar das relações entre o construto da Motivação de Serviço Público e o construto da Perceção de Suporte Organizacional nas entidades Públicas de Saúde não estarem bem estudadas, é expectável que os construtos estejam relacionados, e que as variáveis demográficas influenciem os dois construtos. A partir da resposta de 23 dos 31 Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica (TSDT) do serviço de Medicina Física e Reabilitação (MFR) do Hospital de Braga (Entidade Pública Empresarial) no ativo (excluindo profissionais em baixa prolongada e em licença de paternidade), que consiste em 74,2% de respostas aos questionários apresentados, não foi possível encontrar evidência da relação entre os construtos, mas foi possível constatar que os inquiridos, apesar de não se sentirem suportados pela organização, obtendo 2,7 ($s=1,10$) valores, numa escala de 7 de Likert, na Perceção de Suporte Organizacional, revelam uma atração leve pelo serviço público, tendo leve interesse em participar no desenvolvimento e implementação de políticas públicas que visam o bem da comunidade, obtendo 4,7 ($s=0,51$) valores, numa escala de 7 de Likert na Motivação para o Serviço Público. Das oito Hipóteses colocadas, previstas, baseadas na literatura existente, não foi possível encontrar evidência da relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o fator Autossacrifício, fator Dever cívico, fator Justiça social e fator Egoísmo, mas encontrámos coincidência com a evidência que existe relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o fator Cinismo Social da Motivação para o Serviço Público, sendo uma correlação negativa e moderada. Em relação às variáveis demográficas, foi encontrada diferença estatisticamente significativa entre o tempo de trabalho e a Perceção de Suporte Organizacional, foi possível encontrar diferença estatisticamente significativa entre o sexo Feminino e o sexo Masculino na Motivação para o Serviço Público, sendo que o sexo Feminino apresenta valor médio Motivação para o Serviço Público superior ao sexo Masculino, e foram observadas diferenças estatisticamente significativas entre o número de filhos para o fator Justiça Social da Motivação para o Serviço Público.

Palavras-chave: Administração Pública, Motivação Serviço Público, Perceção Suporte Organizacional, Saúde.

Public Service Motivation and the Perceived Organizational Support of the Superior Diagnostic and Therapeutic Technicians. The case study of the Physical Medicine and Rehabilitation Service of the Hospital de Braga E.P.E.

ABSTRACT

Despite the limited research on the relationship between Public Service Motivation and Perceived Organizational Support in Public Health entities, it is expected that these two constructs are related and that demographic variables will have an impact on both. From the response of 23 out of 31 Superior Diagnostic and Therapeutic Technicians (TSDT) from the Physical Medicine and Rehabilitation (MFR) service at Hospital de Braga (Public Enterprise Entity) who are active (excluding professionals on prolonged leave and on paternity leave), which consists of 74.2% responses to the questionnaires presented, it was not possible to find evidence of the relationship between the constructs. However, it was possible to see that respondents do not feel supported by the organization, obtaining 2.7 ($s=1.10$) values on a 7-point Likert scale for Perception of Organizational Support. They reveal a slight attraction to public service with a slight interest in participating in the development and implementation of public policies aimed at the well-being of the community, obtaining 4.7 ($s=0.51$) values on a 7-point Likert scale for Public Service Motivation. Of the eight hypotheses placed, predicted based on existing literature, it was also not possible to find evidence of the relationship between Perception of Organizational Support and the Self-Sacrifice factor, Civic Duty factor, Social Justice factor and Selfishness factor. However, we found coincidence with evidence that there is a relationship between Perceived Organizational Support and the Social Cynicism factor of Public Service Motivation, being a negative and moderate correlation. In relation to demographic variables, a statistically significant difference was found between working time and Perceived Organizational Support. A statistically significant difference was found between Female and Male sex in Public Service Motivation; Female sex presents a higher average value for Public Service Motivation than Male sex. Statistically significant differences were observed between the number of children for the Social Justice factor of Public Service Motivation.

Keywords: Public Administration, Public Service Motivation, Perceived Organizational Support, Healthcare.

ÍNDICE

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS	ii
AGRADECIMENTOS	iii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE DE TABELAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
SIGLAS E ACRÓNIMOS	xii
INTRODUÇÃO	1
JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO:	3
OBJETIVOS	10
CAPÍTULO 1 – Revisão de Literatura	12
1.1 Enquadramento Teórico	12
1.1.1 Administração Pública tradicional (AP) e New Public Management (NPM)	12
1.1.1.1 Interesse, necessidades e preferências dos cidadãos, e a transição AP tradicional para NPM	12
1.1.2 New Public Governance	14
1.1.2.1 A conotação básica e as características da New Public Governance	16
1.1.2.2 Transição NPM para NPG, a noção do consumismo.	17
1.1.2.3 Gradualidade da Transição NPM para NPG	19
1.1.2.4 As implicações da “New Public Governance” sobre a provisão de serviços públicos, maxime a nível local.	23
1.1.2.6 New Public Governance e Governança Clínica, Saúde Baseada em Valor	24
1.1.3 Perceção de Suporte Organizacional (PSO)	27
1.1.3.1 Intercâmbio Social	27
1.1.3.2 Autoeficácia	28
1.1.3.3 Conceção de suporte organizacional	28
1.1.3.4 Antecedentes e Outcomes da Perceção de Suporte Organizacional (PSO)	30
1.1.3.5 A Perceção de Suporte Organizacional (PSO) nos serviços públicos e Hospitais	33
1.1.3.6 Questionário Perceção de Suporte Organizacional	34
1.1.4 Motivação de Serviço Público (MSP)	35

1.1.4.5 A Motivação para o Serviço Público (MSP) no Enquadramento dos modelos de provisionamento de serviço público	41
1.1.4.6 MSP, a saúde dos profissionais e o absentismo.....	42
1.1.4.7 Questionário Motivação para o Serviço Público (MSP).....	43
1.1.5 Antecedentes e Outcomes da Motivação para o Serviço Público e Perceção de Suporte Organizacional.....	44
1.1.5.1 Antecedentes.....	44
1.1.5.2 Outcomes.....	49
1.1.5.3 Outcomes Organizacionais.....	52
1.1.6 Antecedentes e Outcomes da Perceção de Suporte Organizacional (PSO) e Motivação para o Serviço Público (MSP) no contexto geral e na Saúde.....	56
1.1.6.1 Antecedentes e Outcomes da Motivação para o Serviço Público (MSP)	56
1.1.6.2 Antecedentes e Outcomes da Motivação para o Serviço Público (MSP) na Saúde	58
1.1.6.3 Antecedentes e Outcomes da Motivação para o Serviço Público em Organizações de saúde pública.	58
1.1.6.4 Antecedentes e Outcomes da Perceção de Suporte Organizacional (PSO) nas Organizações públicas (Prysmakova & Lallatin 2021).....	62
1.1.6.5 Antecedentes e Outcomes da Perceção de Suporte Organizacional (PSO) em Organizações de Saúde.....	63
1.1.7 Relação entre Motivação para o Serviço Público e Perceção de Suporte Organizacional.....	65
1.1.8 Relação entre Variáveis Demográficas e Motivação para o Serviço Público e Perceção de Suporte Organizacional	67
1.1.8.4 Influência do tipo de contrato de trabalho, na Motivação para o Serviço Público e na Perceção de Suporte Organizacional dos trabalhadores da Administração Pública.	71
A Carreira na Administração Pública portuguesa e a Motivação para o Serviço Público	75
CAPÍTULO 2 – Enquadramento institucional.....	78
2.1 Hospital de Braga, a Organização	78
Identidade organizacional:.....	78
Identidade cultural: valores, missão e visão:	78
Modelos de Gestão do Hospital de Braga.....	79
2.2 Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica.....	81
Profissões TSDT (Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica)	81
Fisioterapeuta	82
Terapeuta da fala	83
Terapeuta ocupacional	83

2.3 A influência do New Public Management nas parcerias público-privadas (PPP) e gradualidade da implementação das ideias do New Public Governance no Hospital de Braga EPE.	83
As Parcerias Público-Privadas (PPP) na saúde em Portugal	83
CAPÍTULO 3 – Apresentação das hipóteses e metodologia	87
3.1 Apresentação das Hipóteses:	87
3.2 Metodologia.....	89
3.2.1 Delimitação e Âmbito de Estudo.....	89
3.2.2 Opções Metodológicas	90
CAPÍTULO 4 – Apresentação, análise e discussão dos resultados.....	93
4.1 Apresentação dos Resultados	93
4.1.1 Procedimentos estatísticos	93
4.1.2 Análise consistência interna:.....	94
4.1.3 Caracterização da amostra	95
4.1.4 Caraterização dos itens da Perceção de Suporte Organizacional (PSO) e Motivação de Serviço Público (MSP).....	98
4.1.5 Análise descritiva da PSO e MSP.....	103
4.1.6 Testes de Normalidade	104
4.1.7 Comparação do grau de associação entre variáveis.....	105
4.1.8 Comparação de médias das variáveis em estudo em função dos dados sociodemográficos dos participantes.....	106
CAPÍTULO 5 – Discussão dos resultados, conclusões gerais, limitações e pistas para futuras investigações.....	118
5.1 Discussão dos resultados:	118
5.2 Limitações e questões futuras a serem investigadas.....	123
5.2.1 Limitações:.....	123
5.1.3 Correlações a serem estudadas:	124
5.2 Investigação Futura	126
5.3 Conclusão:	127
BIBLIOGRAFIA	129
ANEXOS	165
Questionário	165

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 -Elementos centrais weberianos e neo-weberianos (Bilhim, 2017, Oliveira, 2020).....	16
Tabela 2 - Elementos centrais da NPG, em contraste com a NPM e com a AP (Cabral, 2013; Wiesel et al., 2014; XU et al., 2015; Bilhim, 2017), elaboração própria.	21
Tabela 3 - O quadro resume os Antecedentes revistos no presente documento.....	54
Tabela 4 - O quadro resume os Outcomes revistos no presente documento.....	55
Tabela 5 - Caracterização do sexo.....	95
Tabela 6 - Caracterização da idade	95
Tabela 7 - Caracterização do número de filhos	96
Tabela 8 - Caracterização do estado de saúde.....	96
Tabela 9 - Caracterização do sexo do regime contratual	96
Tabela 10 - Caracterização do tipo de contrato.....	97
Tabela 11 - Caracterização da Formação académica	97
Tabela 12 - Caracterização do número de anos no Hospital de Braga.....	97
Tabela 13 - Caracterização do escalão remuneratório.....	98
Tabela 14 - Caracterização da PSO.	99
Tabela 15 - Caracterização da MSP.....	102
Tabela 16 - Análise descritiva da PSO e MSP	103
Tabela 17 - Testes de Normalidade.....	104
Tabela 18 - Comparação do grau de associação entre variáveis.....	105
Tabela 19 - Comparação entre F e M e PSO e MSP.....	107
Tabela 20 - Comparação entre Bacharelato/Licenciatura e Mestrado/Doutoramento, PSO e MSP. ..	108
Tabela 21 - Comparação entre idade inferior a 40 anos e superior a 40	110
Tabela 22 - ANOVA de n° de filhos, MSP e PSO.....	111
Tabela 23 - ANOVA de estado de saúde, MSP e PSO	112
Tabela 24 - ANOVA de tipo Contrato, MSP e PSO	113
Tabela 25 - Tabela 25 - ANOVA de comparação entre os regimes contratuais CTFP e CIT, , MSP e PSO.	115
Tabela 26 - ANOVA de comparação entre tempo de trabalho, MSP e PSO.	116
Tabela 27 - ANOVA de comparação entre níveis remuneratórios.	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Teoria de Suporte Organizacional, (Siqueira & Gomide, 2004)	28
Figura 2 - Escala de Percepção de Suporte Organizacional (Santos & Gonçalves, 2010)	35
Figura 3 - Questionário de Motivação para o Serviço Público (Fonseca et al., 2020)	44
Figura 4 - O fluxograma apresenta as relações multinível entre os antecedentes e outcomes, no nível individual, de percepção de Suporte Organizacional e Motivação de Serviço Público, e os outcomes organizacionais, no nível organizacional, específicos para um hospital E.P.E.....	56
Figura 5 - Enquadramento modelos gestão Hospital de Braga, elaboração própria.	80
Figura 6 - Enquadramento PPP 's em Portugal (Azevedo, 2019)	84

SIGLAS E ACRÓNIMOS

NPG	New Public Governance
NPM	New Public Management
MSP	Motivação Serviço Público
PSO	Perceção Suporte Organizacional
AP	Administração Pública tradicional
SBV	Saúde Baseada em Valor
TSDT	Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica
PPP	Parceria público-privada
EPE	Entidade público-empresarial
UE	União Europeia
CTFP	Contrato de trabalho em Funções Públicas
CIT	Contrato individual de Trabalho
SNS	Serviço Nacional de Saúde
TSO	Teoria de Suporte Organizacional

INTRODUÇÃO

Garantir cuidados de alta qualidade com a utilização otimizada de recursos é um princípio fundamental dos cuidados de saúde públicos, por razões éticas e económicas (Gadolin, 2017). Os profissionais de saúde são a espinha dorsal de qualquer sistema de saúde, e a sua motivação e o seu comportamento influenciam significativamente o desempenho de um Sistema Nacional de Saúde, além disso, a cobertura universal de saúde não pode ser atingida sem uma força de trabalho alinhada com esse propósito e prática (Fritzen, 2007, Campbell et al., 2014). Uma vez que o trabalho na saúde depende intensamente dos recursos humanos, é extremamente importante garantir a saúde e o bem-estar dos funcionários profissionais de saúde dado que são uma pedra angular para alcançar cuidados de alta qualidade com utilização otimizada de recursos (Demerouti et al., 2001; Eklof et al., 2014, Gadolin et al., 2021). Os profissionais da área da saúde são reconhecidos pela Organização Mundial da Saúde (OMS), como o mais importante investimento em cuidados de saúde, devido às exigências do trabalho, os investimentos financeiros e não financeiros por parte do profissional, e o investimento contínuo em educação para manter a qualidade de seu trabalho (Muthuri et al. 2020). É necessário garantir que organizações públicas sejam capazes de enfrentar a maior propensão ao absentismo (Mastekaasa, 2020), enfrentar o claro envelhecimento da força de trabalho e os desafios relacionados à atração dos trabalhadores mais jovens para a esfera pública (Colley, 2013; Ng et al. 2016), sendo por isso importante perceber os fatores para atração e retenção de Profissionais de Saúde no Setor Público (Fernandes et al., 2022).

Os diferentes modelos de gestão hospitalar propõem-se à contínua melhoria do funcionamento das organizações públicas, sempre focados no aumento da eficiência dos serviços, sendo o modelo *neo-weberiano* o quadro de referência da nova gestão de recursos humanos (Oliveira, 2020). A boa administração pública deve reger-se pelo princípio da eficiência: por eficiência entende-se a capacidade de produzir um efeito real e ou específico, a obtenção de resultados com o mínimo de perdas, erros, dispêndios, e tempo nas tarefas e trabalho (Castro, 2015) e níveis elevados de satisfação profissional e de bem-estar no trabalho e melhor desempenho. Muita das dificuldades recentes dos recursos humanos na saúde advém da utilização do estilo de gestão do setor privado na administração pública, inserida no racional New Public Management (NPM), que teve um impacto crítico no domínio dos recursos humanos, nomeadamente na perda de especificidades habitualmente consideradas atrativas nos recursos humanos na esfera pública, como a garantia de estabilidade no emprego e maior previsibilidade oportunidades de promoção (Fernandes et al., 2022). Surgiram também várias críticas

relativamente ao foco em indicadores de avaliação que não se coadunam com a exigência das entidades públicas de saúde na promoção de Saúde Baseada em Valor (Porter, 2010, Gray, 2016), sendo apresentadas algumas ideias base da New Public Governance como reação aos problemas criados pela NPM. Para que haja uma apropriada alocação de recursos (naturalmente finitos) em intervenções realmente custo-benéficas/efetivas, em serviço dos superiores interesses do utente, e para que seja possível melhorar as condições de trabalho dos profissionais de saúde, aumentando a atração pelo SNS, deve-se exigir a mesma transparência e indicadores clínicos e processuais centrados no utente, a todos os agentes que direta ou indiretamente estão incluídos na “network” de prestação de serviços de saúde (Couto & Neto 2022). Este enquadramento de otimização é conhecido por Saúde Baseada em Valor (Porter, 2010, Gray, 2016), que só é possível de concretizar se, os profissionais de saúde, a espinha dorsal do Sistema Nacional de Saúde (SNS) perceberem que é valorizada e está motivada para promover o melhor cuidado ao utente do Sistema Nacional de Saúde (SNS)

A Perceção de Suporte Organizacional (PSO), pode ser definida como um conjunto de “crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e cuida de seu bem-estar” (Eisenberger et al., 1986). É a percepção dos funcionários acerca da qualidade do tratamento recebido, ou seja, o quanto a organização cuida de seu bem-estar e como seus esforços são valorizados e retribuídos. A Motivação de Serviço Público (MSP) tornou-se um tópico importante desde o início dos anos noventa. A MSP é definida como “uma predisposição do indivíduo para responder a motivos fundamentados primariamente ou unicamente em instituições e organizações públicas” (Perry e Wise, 1990), a motivação em trabalhar para o interesse público é o que distingue trabalhadores de organizações públicas de funcionários do setor privado (Houston, 2006; Kim, 2005) sendo as recompensas intrínsecas cruciais na motivação dos funcionários públicos e dos funcionários de entidades sem fins lucrativos (Prysmakova, 2021a, 2021b). Apesar das relações entre Motivação de Serviço Público (MSP) e Perceção de Suporte Organizacional (PSO) não estarem bem estudadas espera-se que estejam positivamente relacionadas, e é expectável que as variáveis demográficas tenham impacto na MSP e PSO, não sendo possível perceber se o profissional atribui a responsabilidade das suas insatisfações profissionais à gestão local (e qual o nível de hierarquia) ou às decisões centrais da Administração Pública.

JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO:

Os problemas do SNS em mudança:

Desde 2016, a falta crónica de profissionais no setor de saúde tem sido um tema recorrente no SNS, com ameaças de demissão de diretores de hospitais públicos, queixas de profissionais e insatisfação de pacientes com os tempos de espera. De acordo com o relatório da OPSS (2022), o aumento do número de profissionais não tem sido acompanhado por uma proporcional expansão dos serviços, ao mesmo tempo em que os custos aumentam. Embora a pandemia tenha piorado a situação, já se observava uma tendência negativa antes da crise de saúde.

Duas razões são apontadas para a queda na produtividade. Em primeiro lugar, a mudança de jornada de trabalho de 35 horas para 40 horas teve impacto nas equipas. Além disso, o aumento do absentismo também tem sido um fator relevante. De 2015 a 2019, a taxa de absentismo subiu de 11,2% para 12,4%, e durante a pandemia, até ultrapassou 20% (2020). A falta de incentivos para a assiduidade, a suprimida durante o período da Troika, e o elevado nível de estresse dos profissionais devido a horas extras e condições de trabalho insuficientes, têm levado a altos níveis de "burnout" moderado e grave. (OPSS, 2022).

Julian Perelman encontra vários motivos para a diminuição da produtividade (OPSS, 2022)

- Disrupção das equipas: “Se a passagem para as 35 horas obriga a contratar novos profissionais, não é de esperar que a substituição seja perfeita, e que todas as atividades possam continuar ao mesmo ritmo e com a mesma qualidade, como se nada tivesse acontecido. O mais provável é que tenham sido contratados novos profissionais mais jovens e menos experientes, que tiveram que aprender e se adaptar para conseguir o mesmo desempenho que os profissionais que vieram substituir. Esta transição pode não ter sido simples, obrigando a um período de transição mais ou menos longo, com consequências negativas na prestação de serviços.” (OPSS, 2022)
- Aumento do absentismo. “Entre 2015 e 2019, a taxa de absentismo aumentou de 11,2 para 12,4% e, durante a pandemia, chegou a aumentar mais de 20% (em 2020). A disrupção dos serviços, mencionada no parágrafo anterior, pode assim atingir proporções dramáticas. Resta perceber quais as causas de um absentismo de tamanha dimensão, e aqui as causas

possíveis abundam (OPSS, 2022). A falta de controlo da assiduidade, ou a falta de incentivos para ela (durante a Troika foram suprimidos estes incentivos) e o nível elevado de desgaste dos profissionais, esgotados pelas horas extraordinárias e as condições de trabalho pouco satisfatórias pode explicar estes números. 21, % dos profissionais entrevistados a trabalhar no SNS com *burnout* moderado, e 47,8% com *burnout* elevado. (Aroco et al., 2016), outra razão pode ser encontrada na literatura, a MSP pode aumentar o presenteísmo (ir trabalhar doente), o que por sua vez aumenta o absentismo e neutraliza - ou mesmo excede as reduções de absentismo. Trabalhar nos dias com doença pode trazer consequências a longo prazo para a medida em que os funcionários estão ausentes do trabalho por motivo de doença. (Jensen et al., 2019)

- “Uma terceira explicação, não independente da segunda, é a concorrência do setor privado. A saída de profissionais para o setor privado, abundantemente noticiada e referida recorrentemente pelos administradores hospitalares, pode ser vista como o resultado de vários fatores. No setor público, são apontadas as condições de trabalho insatisfatórias: sobrecarga de trabalho, complexidade crescente dos casos, espaços físicos degradados, falta de recursos (nomeadamente equipamentos funcionais) ou ausência de apoio e reconhecimento pelas chefias. Também são apontadas as condições de emprego, nomeadamente os salários insuficientes, a falta de perspetivas de carreira, os horários pouco flexíveis, e a dificuldade em adquirir novos conhecimentos e investigar. Em paralelo, o setor privado tem-se desenvolvido fortemente nos últimos anos, em particular desde o período da Troika. Por um lado, o setor privado aproveitou as dificuldades do público para atrair utentes e profissionais e, por outro lado, tem havido uma consolidação do setor, com a diminuição progressiva dos pequenos consultórios, cuja viabilidade financeira foi posta em causa durante a Grande Recessão, e fortalecimento dos grandes grupos, capazes de fazer face às perdas de rendimento pontuais e de absorver clínicas de menor dimensão. Esta concorrência reforçada do setor privado, e a constante saída de profissionais do SNS, poderá ter contribuído para uma excessiva rotatividade e para a destruição das equipas, além da necessidade, já referida, de contratar profissionais mais jovens e menos experientes que os que vieram substituir. De notar, finalmente, que nem sempre a doença ou as suas determinantes conduzem ao absentismo, dando lugar ao presenteísmo. Este termo designa o indivíduo que comparece ao trabalho enquanto física ou psicologicamente doente, e se encontra incapaz de funcionar eficazmente.

Infelizmente, no nosso melhor conhecimento, não existem dados para Portugal que permitam quantificar este fenómeno. “(OPSS, 2022)

O relatório primavera da (OPSS, 2022) apresenta, portanto, vários motivos para a quebra de produtividade das quais apontamos principalmente ao absentismo e presenteísmo e o aumento da intenção de rotatividade que resulta da desmotivação por parte dos profissionais, falta de incentivos para assiduidade, desgaste dos profissionais, esgotados pelas horas extraordinárias e as condições de trabalho pouco satisfatórias e níveis de *burnout* elevados e da doença. Tendo em consideração este enquadramento, mais relevante se torna perceber mais sobre o que pode influenciar a Perceção de Suporte Organizacional (PSO) e Motivação para o Serviço Público (MSP) dos profissionais de saúde para aumentar a produtividade.

Recursos Humanos e a concorrência entre setores público e privado:

Houve um aumento de camas, médicos e enfermeiros no setor privado entre 2012 e 2019, enquanto o número de camas e de médicos estagnou no setor público. Ao mesmo tempo, as consultas e cirurgias no setor privado aumentaram mais do que no setor público. De notar que, se entrarmos mais em detalhe nos dados do INE, as cinco especialidades seguintes são as que mais contribuem para o aumento de consultas no setor privado: ortopedia (52%), oftalmologia (72%), medicina física e reabilitação (85%), medicina dentária (212%), ginecologia/obstetrícia (63%) e ORL (64%), (OPSS, 2022). Os profissionais de saúde existem em número limitado, dado que a capacidade de formar profissionais, ou de atrair profissionais estrangeiros, não é, obviamente, ilimitada. Os setores públicos (SNS) e privado têm vindo a concorrer por estes recursos limitados. Esta concorrência é, no entanto, desigual em alguns aspetos, em detrimento do SNS. Principalmente porque o setor privado goza de uma flexibilidade que o SNS não tem; nomeadamente, pode contratar profissionais com grande facilidade, sejam novas contratações ou substituições, e pode negociar contratos com total liberdade (remunerações e horários de trabalho), para cada profissional, independentemente do seu estatuto ou carreira. (OPSS, 2022)

O SNS, embora a possibilidade de substituição tenha sido flexibilizada durante a pandemia, confronta-se com fortes constrangimentos em termos de contratação (que passam por um sistema complexo e demorado de autorizações), de remunerações e horários (fixados por tabelas). Em particular, o sistema de concursos não permite contratar médicos, enfermeiros e outros profissionais para o quadro (porque

entrariam como despesas de pessoal) garantindo equipas coesas, a continuidade de cuidados e combater a disrupção das equipas mencionadas acima. Os hospitais do SNS têm tentado fugir a esta rigidez principalmente através do pagamento ao ato, generoso, das consultas e cirurgias em produção adicional (o sistema SIGA-SNS) e do pagamento de horas extraordinárias. Ora, se estes mecanismos têm permitido aos hospitais públicos uma alavanca para reter profissionais, a sua aplicação não deixou de ser limitada pelas fortes restrições orçamentais - por vezes limites legais, como no caso dos orçamentos para horas extraordinárias - e pelas suas regras de aplicação, como sendo o facto de que o pagamento ao ato se pode aplicar apenas para pagar atividades adicionais e não a produção base. Além disso, os valores pagos não deixaram de ser sempre fixados por tabelas nacionais. Finalmente, a contratação de profissionais, para fugir às regras dos concursos, tem sido realizada através de Fornecimentos e Serviços Externos a empresas de trabalho temporário, contribuindo para a erosão e a disrupção das equipas, mas com custos substancialmente superiores. (OPSS, 2022) Por outro lado, o privado tem-se centrado prioritariamente, embora cada vez menos exclusivamente, em intervenções que são relativamente pouco complexas, oferecidas a uma população mais saudável e com maior capacidade para pagar, por preços fixados também de forma muito flexível num setor relativamente pouco concorrencial. Noutros termos, o setor privado tem conseguido oferecer condições de trabalho mais favoráveis por tratar uma população menos complexa e com maior literacia, e pelas condições financeiras que lhe têm permitido inovar em termos de equipamentos e outros meios de tratamento (OPSS, 2022).

De acordo com Thomson, Cylus e Evetovits (2019), Portugal apresentava uma das taxas mais elevadas de pagamentos diretos entre os países da UE em 2019, representando 30% das despesas totais de saúde, o que equivale ao dobro da média da UE. A cobertura pública para cuidados médicos ambulatoriais era particularmente insuficiente, sendo de 57% comparado com 67% na UE. Estes altos níveis de pagamentos diretos para bens e serviços de saúde resultaram em uma percentagem elevada de despesas de saúde catastróficas no país. Em 2015, mais de 10% dos agregados familiares portugueses tiveram despesas de saúde catastróficas, enquanto a média na UE era de 6,5%. A maioria das pessoas que teve despesas de saúde catastróficas pertencia ao quintil de rendimentos mais baixo.

Em 2020, as autoridades nacionais tomaram medidas para ampliar a cobertura de benefícios e reduzir os custos financeiros para os agregados familiares, incluindo a eliminação de taxas moderadoras para serviços de cuidados de saúde primários e outros cuidados de saúde prestados pelo SNS. No entanto, é necessário que essas reformas sejam acompanhadas de reformas no gerenciamento de recursos

humanos para garantir a eficiência dos recursos públicos através do aumento da produtividade. O SNS ainda enfrenta desafios na contratação de profissionais devido a um sistema complexo e demorado de autorizações e às remunerações e horários fixados por tabelas. O sistema de concursos não permite contratar médicos, enfermeiros e outros profissionais para o quadro, o que prejudica a continuidade dos cuidados e a coesão das equipas (OPSS, 2022).

Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica (TSDTs)- Enquadramento jurídico-legal dos TSDTs:

Os funcionários públicos (CTFP) estão enquadrados no direito administrativo, enquanto os Contratos Individuais de Trabalho (CIT) estão enquadrados no direito do Código de Trabalho. Estas diferenças à luz da lei e duração de trabalho, poderão, para além de outros motivos, promover percepções setoriais dentro dos grupos de trabalho e em relação ao tratamento, aos direitos e deveres da organização perante os dois modelos de contrato, bem como as que promovem diferenças da Motivação de Serviço Público e Percepção de Suporte Organizacional entre os dois grupos. Com a implementação da New Public Management (NPM) na Saúde foram criados os Contratos Individuais de Trabalho efetivos e temporários, e sabe-se que a tendência do indivíduo de “estar lá para os outros” é significativamente afetada por cargos temporários no setor público, por sua vez o trabalho de part-time parece afetar, os “interesses políticos e sociais” dos profissionais do setor público (Grund & Thommes, 2017). Os profissionais de saúde do Hospital de Braga, neste caso foram estudados os Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica do serviço de Medicina Física e Reabilitação do Hospital de Braga E.P.E., por terem, alguns, vivido sob a alçada de dois modelos de gestão, são na perspetiva de “user perspective” dos dois modelos, referências importantes neste contexto atual de mudança revolucionária dos modelos de gestão, quadros normativos e da redefinição da Gestão de Recursos Humanos. (Stickland, 1998).

No dia 4 de maio de 2018, o Ministério de Saúde acordou com os sindicatos que representam os trabalhadores em Contrato Individual de trabalho (CIT), cujas funções são idênticas às desenvolvidas pelos trabalhadores com Contrato de Trabalho em Funções Públicas (CTFP), integrados em carreiras gerais – Técnico Superior, Assistente Técnico e Assistente Operacional, o que permitiu a harmonização entre os dois regimes de vinculação existentes no SNS. Neste âmbito destaca-se o entendimento

quanto ao período normal de trabalho semanal e tabelas remuneratórias. “Realça-se ainda que será aplicado a estes profissionais o princípio “trabalho igual, salário igual”, ou seja, será possibilitada a sua transição para o regime das 35 horas semanais, com efeitos iniciados a partir de 1 de julho de 2018”. Foram ainda descongeladas as carreiras, apenas para os profissionais em vínculo de Contrato de Trabalho em Funções Públicas (CTFP), havendo, no momento da escrita deste documento, muitas dúvidas sobre a atribuição correta dos pontos aos CTFP e ainda sobre a validade, e se válida, a forma da atribuição de pontos aos CIT, concretamente a forma da aplicação Lei n.º 34/2021, de 8 de junho. Espera-se que para diminuir o absentismo e o presenteísmo, aumentar a satisfação dos profissionais de saúde, e aumentar o Compromisso Organizacional e consequentemente a qualidade dos cuidados prestados, é fulcral que a harmonização entre os dois regimes contratuais CIT e CTFP se prossiga, e o descongelamento das carreiras e atribuição de pontos deve ocorrer de forma a não promover a percepção de injustiça, que é um antecedente da Motivação de Serviço Público nos profissionais de saúde (Fernandes, 2022). A motivação de serviço público relaciona-se com as percepções dos funcionários da sua organização, como boas ou más, e isso afeta sua percepção de justiça (Wang & Seifert, 2020) existe forte associação, em todos os sectores, entre a Percepção de Suporte Organizacional e Justiça organizacional (Aryee & Chay, 2001; Khurram, 2009; Tremblay et al., 2010; Demir, 2015).

A aplicação do ideal da New Public Governance, pelo seu elemento descentralizador, poderá ajudar a cumprir as medidas necessárias para aumentar a Percepção de Suporte Organizacional (Eisenberger *et al.*, 2016), ao negociar com cada profissional, as metas de desempenho a atingir. Foi publicado no Diário da República o Decreto-Lei n.º 52/2022, de 4 de agosto que cria o Estatuto do Serviço Nacional de Saúde (SNS).

O novo estatuto dará mais autonomia aos hospitais e centros de saúde, não só nas contratações, mas também no investimento pode ser uma boa oportunidade para melhoria do SNS. As metas devem ser realistas, exequíveis, monitorizáveis, e adaptadas às necessidades locais. Deve-se avaliar o cumprimento das metas e, eventualmente, retirar a dedicação plena a quem não as conseguir cumprir e acompanhar que os valores pagos possam enfrentar a concorrência do setor privado. Em áreas mais remotas poderá ser necessário pagar melhor para atrair mais profissionais. Em grandes centros urbanos, poderá ser necessário pagar mais para fazer face à maior concorrência do setor privado. Um modelo de remuneração inovador e atrativo não é suficiente se não foram melhoradas as condições de emprego, como a flexibilidade nos contratos em termos de horas, e de trabalho, como sendo a

possibilidade de investigar e estudar, de progredir na carreira, e de ser reconhecido pelas chefias (OPSS, 2022) que permitirá recompensas intrínsecas cruciais na motivação dos funcionários públicos (Prysmakova, 2021a, 2021b) e por inferência os CIT que também promoverá a diminuição do absentismo e do presenteísmo, o aumento da satisfação dos profissionais de saúde, e aumento do Compromisso Organizacional e consequentemente a Produtividade.

Estudo realizado:

Realizou-se um estudo de abordagem quantitativa a partir dos questionários de Percepção de Suporte Organizacional e Motivação de Serviço Público (Santos & Gonçalves, 2010, Fonseca et al., 2020), e a análise do impacto das Variáveis Sociodemográficas e Regime Contratual dos profissionais de saúde nos questionários. Será igualmente realizada uma análise estatística descritiva das relações entre os questionários e as suas variáveis. Serão apresentadas as seguintes hipóteses: Hipótese 1 - A PSO correlaciona-se positivamente com a MSP (total, todas as dimensões em conjunto); Hipótese 2 - a PSO correlaciona-se positivamente com a dimensão Autossacrifício; Hipótese 3 - a PSO correlaciona-se positivamente com o Fator Dever cívico; Hipótese 4 - a PSO correlaciona-se positivamente com o Fator Justiça social; Hipótese 5 - a PSO correlaciona-se negativamente com o Fator Egoísmo; Hipótese 6 - a PSO correlaciona-se negativamente com o Fator Cinismo; Hipótese 7 – As Variáveis demográficas poderão ter impacto na PSO; Hipótese 8 – As variáveis demográficas poderão ter impacto na MSP e/ou nos Fatores MSP (avaliados independentemente) - Fatores de 1 a 5 (autossacrifício, dever cívico, justiça social, egoísmo, cinismo social).

Foi realizada a Análise Descritiva, a Apresentação de resultados, a Discussão de resultados das Variáveis Sociodemográficas, o Coeficiente de relação de construtos e relação de variáveis, e finalmente serão abordadas as Limitações e futuras linhas de investigação. A análise do enquadramento foi sobre a Administração Pública (AP) tradicional, a New Public Management (NPM), e o New Public Governance (NPG), as evoluções do Sistema Nacional de Saúde português em paralelo com as evoluções da AP e de que forma o Hospital de Braga E.P.E enquadra-se na presente AP portuguesa. Apresentaremos as relações entre Gestão de Recursos Humanos, enquadramento legal e as anteriores dimensões de estudo, particularmente a Teoria do suporte organizacional (TSO), na qual se insere a Percepção de Suporte Organizacional (PSO), a Motivação de Serviço Público (MSP) e a importância destes construtos no objetivo final da produção de Saúde baseada em Valor (SBV).

OBJETIVOS

O objetivo do estudo é analisar quantitativamente a correlação da Motivação de Serviço Público (MSP) com a Percepção de Suporte Organizacional (PSO), e a influência das variáveis demográficas na PSO e MSP dos Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica (TSDT) do serviço de Medicina Física e Reabilitação no Hospital de Braga EPE. Pretende-se analisar, via questionário (Santos & Gonçalves, 2010, Fonseca et. al., 2020) a relação dos construtos neste cenário e as diferenças nos profissionais de saúde mediante as variáveis Sociodemográficas. Será realizada ainda uma reflexão do enquadramento no contexto das conotações básicas e características estratégicas teóricas da gestão de Recursos Humanos e transição NPM para NPG. Neste estudo será ainda realizada uma reflexão sobre a influência do enquadramento atual jurídico-legal dos regimes contratuais nas variáveis demográficas e nos antecedentes dos construtos. Apresentaremos as características da transição do modelo gestão PPP (parceria público-privada) para EPE (entidade público-empresarial) no Hospital de Braga e a evolução do enquadramento jurídico legal dos TSDT's em Hospital Público. Refletir-se-á sobre a possível relação das variáveis demográficas na MSP e PSO particularmente nos antecedentes que estarão mais relacionados com a alteração do modelo de gestão e enquadramento administrativo e também a evolução do enquadramento jurídico-legal da carreira TSDT: Progressão na carreira/satisfação profissional, Remuneração, Equidade / Justiça Organizacional; ambiente organizacional "workplace environment" e na Prática dos RH /Condições de trabalho "job conditions/working conditions";

Não foram cruzados os antecedentes que envolvem os supervisores e a equipa de gestão de recursos humanos diretamente nos antecedentes MSP e PSO, com os resultados e expectativas por dois motivos. O primeiro porque seria necessário estudar através de questionários para compreender as ações dos supervisores. O segundo motivo explica-se no contexto em que o estudo se deu. O supervisor não possui qualquer responsabilidade no enquadramento jurídico-legal que é consequência da modelo de gestão da Administração Pública. Sendo assim poderíamos atribuir responsabilidade do supervisor no maior Suporte de Supervisores "supervisor support", e também "Recognition, Self-Realization, and Responsibility", tendo como base o elemento comunicativo, celeridade das ações, promoção da autonomia, e atribuição de tarefas com base a formação dos profissionais, mas sem um estudo aprofundado é impossível aferir a influência dos supervisores na MSP e PSO. Admitimos, no entanto, que os resultados obtidos podem ter a influência de certos sentimentos em relação à ação dos

supervisores diretos ou indiretos, sendo por isso, uma limitação do trabalho. Estas recomendação são incluídas nas propostas de futuras investigações.

CAPÍTULO 1 – Revisão de Literatura

1.1 Enquadramento Teórico

1.1.1 Administração Pública tradicional (AP) e New Public Management (NPM)

1.1.1.1 Interesse, necessidades e preferências dos cidadãos, e a transição AP tradicional para NPM

A mudança da AP para o NPM nas décadas de 1980 e 1990 implicou indiscutivelmente mudanças na conceção dos interesses dos cidadãos ou contribuintes, e direitos e obrigações constitucionais bem definidos para com os clientes ou consumidores que escolhem livremente os prestadores de serviços para satisfazer suas necessidades e preferências (Lowery, 1998; Alford, 2002). Tais noções emergentes de consumismo foram muitas vezes sustentadas por programas de reformas visando uma desregulamentação significativa como meio de melhorar o desempenho económico do setor público (Hood, 1991, 1995). A desregulamentação significa uma mudança nas preferências legislativas em que as preocupações com melhorias no desempenho económico, muitas vezes expressas em termos de maior eficiência, têm precedência sobre os papéis mais tradicionais das agências públicas na aplicação do cumprimento do estado de direito pelos cidadãos (Hood, 1995; Newman, 2000; Meyer & Hammerschmid, 2006). Para reforçar os incentivos para esse fim, os órgãos públicos foram cada vez mais transformados de burocracias unificadas encarregadas da execução de políticas em unidades mais autónomas, contratando entre si e com clientes externos em condições competitivas de mercado (Hood, 1995; Peters & Pierre, 1998; Le Grand, 2007).

As noções de escolha do cliente eram muitas vezes vistas como pré-requisitos fundamentais de tal competição, amplificando as pressões indutoras de eficiência decorrentes de acordos de mercado (Osborne, 2006; Greener, 2008). As preocupações predominantes com a eficiência também se manifestaram em práticas de controle fortemente voltadas para a responsabilidade descentralizada por aspetos de desempenho financeiro e focados em resultados, em oposição à regulamentação política detalhada de insumos e processos intraorganizacionais que supostamente caracterizam a AP (Hood, 1991, 1995; Brignall & Modell, 2000; Norman & Gregory, 2003). Enquanto a monitorização detalhada dos processos de nível operacional era necessária para salvaguardar a conformidade organizacional com as regras e regulamentos, foram introduzidos indicadores de saída claramente definidos para

permitir a troca de mercado e avaliar a eficiência organizacional (expressa como alguma relação entre saídas e entradas) e resultados financeiros (Hood, 1995).

O movimento descrito derivou para a concretização de um novo modelo de organização administrativa, normalmente designado pela expressão NPM ("New Public Management"), o qual veio romper com o paradigma weberiano de Administração Pública. Para além da influência das teses vulgarizadas pela Public Choice (Cabral, 2013), o surgimento daquele modelo ficou a dever-se à apologia da transposição para a Administração Pública, não apenas das técnicas e formas de gestão das empresas privadas ("management"), mas também dos seus objetivos e princípios gestionários fundamentais. O modelo assim proposto foi contagiante e, rapidamente, alastrou-se a outros países não apenas do moderno mundo anglo-saxónico (os E.U.A., a Nova Zelândia e a Austrália...), mas também da antiga, centralizadora e burocrática Europa (Alemanha, Suíça, países nórdicos e, em menor medida, no caso francês. (Cabral, 2013)

A influência das teorias da escolha pública e da New Public Management conduziu à separação entre unidades de provisão e unidades de produção, cabendo às primeiras fazer as escolhas políticas legitimadas pelo voto, e às segundas produzir bens e prestar serviços públicos. Entre estas unidades inclui-se atualmente uma constelação de organizações e instituições de diferente natureza jurídica: setor público-empresarial, empresas privadas, organizações do terceiro setor, fundações e instituições públicas e de direito público. (Bilhim, 2017)

Fundamentado na experiência britânica é possível proceder à caracterização da NPM, com base nos seguintes elementos (Hood 1991, 1996):

- a) A ideia de gestão profissional, no sentido da profissionalização da gestão pública;
- b) A introdução de uma "cultura" de performance e das medidas respetivas;
- c) A ênfase nos resultados (a ideia da gestão por objetivos);
- d) A fragmentação das grandes unidades administrativas;
- e) A adoção de estilos de gestão empresarial;
- f) A ideia de se fazer mais com menos dinheiro ("value for money"), (Cabral, 2013).

As reformas, baseadas na New Public Management, procuraram resolver seis problemas:

1. aumentar a produtividade/eficiência, "como fazer mais com menos" (Kettl, 2000, 2002);

2. fortalecer as forças de mercado para curar as patologias burocráticas;
3. estreitar os laços entre governo e cidadãos, satisfazendo as suas necessidades pela melhoria do serviço público;
4. descentralizar o poder de decisão na hierarquia burocrática ou em nível político inferior mais próximo do cidadão;
5. melhorar as capacidades do governo para administrar a política pública;
6. Aumentar a responsabilização dos políticos eleitos.

Tais processos de reforma conduziram, desde finais dos anos 80 do século passado, à fragmentação do estado, à sua transformação num estado oco — hollowstate (Peters, 1993; Rhodes 1994, 2000) —, à alteração dos processos e da natureza da administração pública, bem como à mudança das funções do estado (Larry, 2005), ao uso de terceiros na prestação de serviços (Milward & Provan, 2000) e na coprodução de serviços públicos (Bovaird, 2007).

1.1.2 New Public Governance

Ao longo das últimas décadas, a ênfase na literatura sobre as reformas da gestão do setor público mudou gradualmente de foco na gestão de organizações individuais para preocupações mais amplas com a governança de sistemas complexos de prestação de serviços. Esse desenvolvimento foi descrito em termos de uma mudança de New Public Management (NPM) para New Public Governance (NPG) ou siglas semelhantes, sinalizando uma mudança bastante fundamental no ethos de reforma em vários países. Como a teoria da “New Public Management” procurava excessivamente a eficiência e o empreendedorismo, foram apontadas à “New Public Management” inconsistências na ideologia, gestão e papel de pesquisa (Dawson & Dargie, 1999); o uso da NPM foi limitado a países como Grã-Bretanha, Estados Unidos, Austrália e norte da Europa, enquanto a antiga administração pública ainda era dominante em outros países (Kickert, 1997); e de fato, devido à falta de fundamentação teórica real e rigorosa, o conceito de “New Public Management” foi visto como um ramo da antiga teoria da administração pública (Frederickson & Smith, 2003). Após o surgimento da New Public Management, a New Public Governance foi o paradigma teórico que mais se adaptou à administração pública governamental contemporânea, que resulta numa grande mudança no papel do governo e na relação entre governo e sociedade civil (Chen, 2000)

Alguns críticos argumentaram que a New Public Management confundiu o objeto do governo com “cliente” em vez de “cidadão”. Contrastando quer com a NPM, quer também o modelo de Administração Pública weberiana, desenvolveu-se mais recentemente o conceito de “new public governance” (NPG) como novo paradigma de provisão de serviços públicos e que encontra grande parte das suas raízes nas teorias institucional e da gestão em rede (“network”), (Osborne, 2010) enquadrada no modelo neo-weberiano. Esta implosão do modelo tradicional obrigou a reinventar a relação entre o estado e a sociedade, e é neste contexto que emerge a nova governação pública. (Billhim, 2017). A profunda mudança resulta da crítica à teoria tradicional da administração pública (modelo weberiano) que enfatizava a impessoalidade, a institucionalização e a especificidade lógica rigorosa que se enquadrava ao período de produção em massa e que melhorou muito a eficiência do trabalho exigido desse período. A NPM baseou-se teoricamente na gestão económica e empresarial tradicional. Era diferente da burocracia hierárquica de estrutura linear, enfatizando a estrutura do governo e do mercado. No entanto, essa estrutura de foco no poder de mercado, na alocação de recursos sociais e na solução do problema do público, ignorou outras organizações na administração pública.

Elementos weberianos (AP)	Elementos neo-weberianos (NPG)
<ul style="list-style-type: none"> ● Reafirmação do papel do estado como principal facilitador na resolução de problemas, tais como globalização, mudança tecnológica, mudança demográfica e ameaça ambiental. ● Reafirmação do papel da democracia representativa (central, regional, local) como elemento de legitimação do poder. ● Reafirmação da importância do direito administrativo — adequada aos novos tempos — na preservação de princípios 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mudança de orientação: focalização na envolvente externa alinhada com a satisfação das necessidades e desejos do cidadão, conseguida principalmente por uma cultura profissional de qualidade e de serviço do que pela introdução de mecanismos de mercado. ● De forma suplementar (não substitutiva) a democracia representativa é enriquecida por instrumentos de consulta e de representação direta dos cidadãos.

<p>básicos relativos à relação estado/cidadão, nomeadamente quanto à igualdade perante a lei, à segurança jurídica e ao escrutínio das ações do estado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Preservação da ideia do serviço público, embora em novos moldes. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Publicação de leis incentivando a meritocracia, os resultados, mais do que o cumprimento dos procedimentos, nomeadamente no equilíbrio entre controlo a priori e a posteriori, sem abandonar totalmente o anterior dos procedimentos ● Profissionalização do serviço público: o funcionário já não é apenas um perito na interpretação e aplicação da lei, mas também um gestor profissional, orientado para satisfazer as necessidades dos cidadãos/ utentes
--	--

Tabela 1 -Elementos centrais weberianos e neo-weberianos (Blhlim, 2017, Oliveira, 2020)

1.1.2.1 A conotação básica e as características da New Public Governance

A palavra “governança” existe há milhares de anos. Existem cinco pontos de vista principais de governança.

- (a) O principal órgão de governança não se limita ao governo e outros setores públicos, mas também inclui instituições públicas sociais e outros atores;
- (b) O limite da governança é incerto, a responsabilidade é partilhada;
- (c) Governança diz respeito à diversidade de assuntos, métodos, conteúdos, ferramentas, etc.;
- (d) Gestão significa uma rede auto-organizada, e interação entre os interesses dos sujeitos na rede;
- (e) A governança depende da vontade de cooperação e da confiança.

A boa governança deve incluir oito características principais que são participação, consenso, responsabilidade, transparência e resposta, efetiva e eficiente, justa, não rejeitar a nenhum grupo ou indivíduo, o estado de direito. “Governança” é um processo em que mercado e terceiros setores participam na produção de produtos e prestação de serviços públicos com o governo (Rhodes, 1996). A “Nova Governança Pública” é baseada na sociologia organizacional e na teoria das redes sociais, tem as características do pluralismo, dá atenção à gestão das organizações, enfatiza o processo e os resultados do serviço, usa a confiança como mecanismo de governança e tem valor de neocorporativismo. (Osborne, 2009). É a soma de métodos que uma variedade de organizações públicas ou privadas administram os seus assuntos comuns. É um processo contínuo que coordena diferentes assuntos de interesse que conflitavam entre si, e inclui tanto as regras e regulamentos formais quanto informais.

A Governança com teoria tem cinco proposições (Stoker, 1999):

- a) O governo não é o único centro de poder. Várias instituições públicas e privadas, desde que sua autoridade de poder seja reconhecida pelo público, podem ser centros de poder em diferentes níveis;
- b) Presta atenção à tendência de transferência de responsabilidade pública que do governo para as organizações não governamentais e indivíduos;
- c) Os principais órgãos da administração pública dependem uns dos outros;
- d) Essa dependência de poder deve formar uma rede de auto-organização;
- e) Os governos precisam de usar novas ferramentas para coordenar e integrar os recursos sociais, ao invés de usar a autoridade e o comando.

1.1.2.2 Transição NPM para NPG, a noção do consumismo.

A lógica de governança associada à NPM tende, assim, a subsumir a noção de consumismo sob preocupações de eficiência centradas no mercado. Isso difere significativamente da concepção de interesses dos cidadãos que sustenta a lógica emergente do NPG. Vários observadores notaram como o discurso em torno da mudança de NPM para NPG implica uma mudança nas opiniões dos cidadãos de consumidores relativamente passivos para coprodutores, mais ativamente envolvidos na prestação

de serviços e na tomada de decisões e exigindo serviços coordenados de várias agências (por exemplo, Bovaird, 2007; Simmons et al., 2007; Powell et al.; 2010; Fotaki, 2011). Essas mudanças foram associadas a reformas que revelam preferências legislativas mais fortes para uma maior orientação ao cidadão e os aspectos mais qualitativos da prestação de serviços, em oposição a uma ênfase unilateral na eficiência e melhorias no desempenho econômico (Denhardt & Denhardt, 2000; McGuire, 2001; Osborne, 2006), têm sido acompanhadas por uma crescente crítica aos arranjos de mercado e a propagação de formas de organização baseadas em rede, com ênfase mais forte na colaboração interorganizacional do que na competição para atender às necessidades dos clientes (Newman, 2001; Dunleavy et al., 2005, Entwistle & Martin, 2005; Osborne, 2006).

A coordenação eficaz da rede, em vez de uma troca de mercado eficiente, torna-se assim uma tarefa primordial das agências públicas e a ideia de escolha do cliente como precursora da concorrência dá lugar a preocupações mais amplas sobre se as agências atendem conjuntamente às necessidades dos cidadãos. Isso exige uma reorientação das práticas de controle de um foco estreito nas saídas de agências individuais para processos interorganizacionais e resultados agregados da prestação de serviços (Heinrich, 2002; Norman & Gregory, 2003; Osborne, 2006). Tais resultados são geralmente vistos como indicativos de se as agências atendem a objetivos sociais mais amplos e, portanto, denotam uma ênfase na eficácia ao invés da eficiência como um aspecto chave de desempenho (McGuire, 2001; Heinrich, 2002). No entanto, as dificuldades em identificar indicadores de resultados 'objetivos', juntamente com as pressões para demonstrar como os órgãos públicos atendem às necessidades e preferências dos cidadãos, levaram ao uso generalizado de indicadores de satisfação do cidadão ou do cliente como medidas substitutas de eficácia (McGuire, 2001; Higgins, 2005; Kelly, 2005). Isso reforça as noções consumistas de interesses dos cidadãos (Fountain, 2001; Watkins & Arrington, 2007). As variações da ideia de consumismo do setor público associadas à mudança de NPM para NPG podem ser resumidas da seguinte forma. A lógica NPM envolve um foco relativamente estreito na escolha do cliente sob condições competitivas de mercado como meio de aumentar a eficiência de agências individuais. Em contrapartida, a lógica do NPG representa uma transição para o crescente reconhecimento do envolvimento mais amplo e pró-ativo dos cidadãos como coprodutores em sistemas mais colaborativos de prestação de serviços públicos. A incorporação dessas noções contrastantes de consumismo nas organizações pode se manifestar em diferentes padrões de mudança.

1.1.2.3 Gradualidade da Transição NPM para NPG

Alguns autores anteciparam um desenvolvimento linear pelo qual a noção de NPG substitui em grande parte alguma lógica NPM anteriormente enraizada. Analiticamente, tais mudanças manifestaram-se em mudanças relativamente radicais e completas entre essas lógicas de governança. As perspectivas de hibridização oferecem um cenário diferente, porém, segundo o qual elementos de diversas lógicas são combinados em configurações mais ou menos estáveis por meio de processos de mudança menos pontuados e descontínuos (Haveman & Rao, 2006). Isso se manifestará em transições mais parciais de uma lógica de governança para outra e na retenção de elementos-chave de lógicas existentes em configurações emergentes. Tais transições também podem implicar que elementos da lógica PPA há muito estabelecida continuem a influenciar as práticas de governança. No entanto, o processo de hibridização raramente está livre de conflitos e tensões e a medida em que produz mudanças mais duradouras nas práticas de governança requer atenção empírica próxima (Kurunmaki & Miller, 2006, 2011). Se ocorrem mudanças entre as lógicas NPM e NPG e se as configurações emergentes incluirão práticas de governança estabelecidas há muito tempo, como aquelas associadas ao PPA, portanto, precisam ser abordadas como questões de pesquisa empíricas e abertas. (Wiesel et al., 2014)

A NPG envolve simultaneamente a ideia de estado plural, em que uma multiplicidade de atores interdependentes contribui para aquela provisão de serviços e a ideia de estado pluralista, em que processos múltiplos informam o sistema de decisão política. Este novo conceito está muito atento às pressões ambientais institucionais e externas que constroem a implementação das políticas públicas e a provisão de serviços. Como consequência destas duas formas de pluralidade, o foco de atenção incide principalmente sobre as relações interorganizacionais e sobre a governança dos processos, avaliando a efetividade dos serviços e os outcomes que resultam da interação das organizações do sector público com o seu ambiente.

Assim sendo, o mecanismo de alocação de recursos é uma rede interorganizacional, em que a “accountability” é algo que é negociado em rede ao nível interorganizacional e interpessoal. A NPG é simultaneamente o produto e a resposta à natureza cada vez mais complexa, plural e fragmentada da implementação da política pública e da provisão de serviços públicos no século XXI. (Osborne, 2010). As diferenças principais entre a NPG e a NPM e a Administração Pública (AP) tradicional podem ser encontradas, a partir de (Osborne, 2010; Cabral, 2013; Wiesel et al., 2014; XU et al., 2015; Billhim, 2017) no quadro seguinte:

Paradigma	Raízes teóricas	Papel do Estado	Foco	Ênfase	Mecanismos de alocação de recursos	Sistema de provisão de serviços	Valores	Estrutura organizacional	Papel do cidadão	Método de pesquisa	Comportamento
AP	Ciência Política e Política Pública (Osborne, 2010, Cabral, 2013) Sistema burocrático, dicotomia política e administrativa (XU et al. 2015)	Unitário (Osborne, 2010, Cabral, 2013) Regulação (Wiesel et al. 2014)	O sistema política político (Osborne, 2010, Cabral, 2013) Regras e regulações (Wiesel et al. 2014)	Criação política e implementação (Osborne, 2010, Cabral, 2013)	Hierarquia (Osborne, 2010, Cabral, 2013)	Fechar do (Osborne, 2010, Cabral, 2013)	O ethos do sector público (Osborne, 2010, Cabral, 2013) 2 Regime procedimentos 5* Inputs e processos intra organizacionais	Burocracias unificadas (Wiesel et al. 2014)	Lider (XU et al. 2015) Constituintes, tax payers (Wiesel et al. 2014)	Método de investigação institucionalista (XU et al. 2015)	Criação de políticas e “executing-separating. Governo centralizado (XU et al. 2015) Execução de políticas (Wiesel et al. 2014)
NPM	Public Choice e estudos de gestão (Osborne, 2010, Cabral, 2013) Teoria económica filosofia de gestão do setor privado (XU et al. 2015)	Regulador (Osborne, 2010, Cabral, 2013) Promover a concorrência e orientação para o mercado (Billhim, 2017)	A organização (Osborne, 2010, Cabral, 2013) Eficiência e resultados financeiros (Wiesel et al. 2014)	Gestão e performance (Osborne, 2010, Cabral, 2013) 5*Outputs	O mercado e contratos clássicos ou neoclássicos (Osborne, 2010, Cabral, 2013)	Aberto racional (Osborne, 2010, Cabral, 2013)	Eficácia da concorrência e o papel do mercado (Osborne, 2010, Cabral, 2013) Eficiência (XU et al. 2015) Filosofia da gestão privada (Billhim, 2017)	Focalizada na missão, descentralizada, voltada para os resultados, de tipo empresarial (Billhim, 2017) Clientes consumidores (Wiesel et al. 2014)	cliente (XU et al. 2015) a administração pertence-lhe (Billhim, 2017)	Método positivista (XU et al. 2015) Positivista (Billhim, 2017)	Outsourcing de serviço governamental e marketing (XU et al. 2015) Trocas de mercado (Wiesel et al. 2014)

		5ª Melhor performance econômica					Eficiência e resultados financeiros (Wiesel et al. 2014)				
NPG	Teoria institucional e da "network" (Osborne, 2010, Cabral, 2013) Contratualismo, teoria de integridade, coletivismo (XU et al. 2015)	Plural e pluralista (Osborne, 2010, Cabral, 2013) Libertarianas forças de mercado: competição (Bllhim, 2017) enfatizar orientação civil (Wiesel et al. 2014)	A organização e o seu ambiente (Osborne, 2010, Cabral, 2013)	Negociação de valores, significado e relações (Osborne, 2010, Cabral, 2013) Processos e outcomes interorganizacionais (Wiesel et al. 2014)	Rede (network) e contratos relacionais (Osborne, 2010, Cabral, 2013)	Aberto e fechado (Osborne, 2010, Cabral, 2013)	Disperso e controverso (Osborne, 2010, Cabral, 2013) Democracia e Eficiência (XU et al. 2015) Teoria econômica da escolha pública (Bllhim, 2017) Efetividade e satisfação cidadão(ciente) (Wiesel et al. 2014)	Fragmentação da unidade do estado centralizado (Bllhim, 2017) redes colaborativas (Wiesel et al. 2014)	Participante na decisão (XU et al. 2015) Cliente (Bllhim, 2017) Coprodutores (Wiesel et al. 2014)	Método coletivista (XU et al. 2015) Positivista (Bllhim, 2017)	independência civil, deliberação pública, governança e policêntrico (XU et al. 2015) Coordenação das redes (Wiesel et al. 2014)

Tabela 2 - Elementos centrais da NPG, em contraste com a NPM e com a AP (Cabral, 2013; Wiesel et al., 2014; XU et al., 2015; Bllhim, 2017), elaboração própria.

Ao contrário do modelo burocrático, que impunha a regulação de processos intraorganizacionais, a New Public Governance obriga à interoperabilidade, à programação e gestão das consultas, e à

articulação interorganizacional, onde o conflito mais facilmente se pode instalar (Bjur & Caiden, 1978; Law, 1994). Assim, a teoria da governação pública lança as raízes tanto na ciência política quanto na sociologia das organizações e na teoria da complexidade, reconhecendo que a natureza da gestão pública é atualmente incerta e fragmentada (Haveri, 2006), usufruindo da corrente da sociologia que releva os aspetos relacionais e estratégicos da organização à tradicional análise intraorganizacional e sistémica de entrada, transformação e saída (Bilhim, 2008).

A New Public Governance, como o novo paradigma da ciência da administração pública, enfatizou o pluralismo, deu grande importância aos vínculos entre organizações internas e externas e deu atenção à governança organizacional. O paradigma “Nova Governança Pública” teve nomes diferentes, como “Nova Governança Pública” (Osborne, 2006), “Nova Governança” (Rhodes, 1996), e “Governança Pública” (Skelcher, 2005). Os nomes eram diferentes, mas todos eles mostravam uma tendência de mudança da nova teoria e prática da gestão pública para a nova teoria e prática da governança pública, e essa tendência originou o surgimento do novo paradigma New Public Governance. Trata-se de um estado plural na diversidade dos seus elementos e de um estado pluralístico na riqueza dos seus processos. Neste contexto, a equidade, a transparência e a eficácia da ação do estado em matéria de políticas públicas são conseguidas através da complexa relação interorganizacional e da qualidade da governação dos processos. A ênfase é posta na sustentabilidade das relações intraorganizacionais, onde a confiança, o capital relacional e os contratos relacionais constituem os principais instrumentos de gestão destas redes (Neves, 2010).

Tendo por base o que antecede, podemos então identificar os seguintes elementos-chave da New Public Governance: A ideia de “public governance” como rede (“network”), contrapondo-se assim quer ao mercado, quer à hierarquia. A governance, como nos diz pode ser definida como uma rede interorganizacional, rede esta que é, por sua vez, marcada pelas seguintes características (Hughes, 2010):

- i) A interdependência entre organizações;
- ii) A permanente e recorrente interação entre os membros da rede, determinada pela necessidade de troca de recursos e de negociação de objetivos;
- iii) A associação destas interações a um jogo em que o comportamento dos membros se alicerça na confiança (“trust”) e é regulado por regras que são negociados pelos referidos membros;
- iv) A significativa autonomia destas redes em relação ao Estado.

1.1.2.4 As implicações da “New Public Governance” sobre a provisão de serviços públicos, maxime a nível local.

A promoção de parcerias e de uma maior cooperação entre serviços do estado, organismos públicos, empresas privadas e o terceiro sector é uma estratégia de ponta, com vista à promoção da inclusão social seja a nível nacional, seja no plano internacional (McQuaid, 2010). As estratégias baseadas na localização (“area-based strategies”) para responder aos problemas da exclusão social e laboral têm recorrido a esta abordagem das parcerias, as quais envolvem diferentes organizações e modalidades de relação (com destaque para as “típicas” parcerias público-privadas). Quer na União Europeia, quer fora dela, os decisores aderem a novas formas de parceria que procuram envolver um número cada vez maior de parceiros (“stakeholders”) no desenho das políticas de planeamento e provisão de serviços. (McQuaid, 2010)

Isto implica uma clara “separação de águas” entre as funções de definição das políticas (“steering”) e as funções puramente prestativas (“rowing”), a que deveriam corresponder entidades diferentes (aceitando-se, inclusive, que estas últimas fossem associadas a entidades não públicas), (Osborne e Gaebler, 1993). O papel dos governos locais é o de «actively steer processes of co-ordination and collective action across public, private and voluntary boundaries». Este modelo que ficou conhecido como “networked community governance” e atribui às autoridades locais um papel fundamental de “liderança da comunidade”, funcionando como elemento central das redes de provisão de serviços locais e orquestrando as diferentes atividades públicas. (Cabral, 2013)

A organização e os valores da sociedade portuguesa refletem um conjunto de preocupações sociais que têm a sua génese no conceito de Estado Social (Welfare State) proposto por Bismarck. Nesse sentido, o Estado assume um papel central na proteção e promoção do bem-estar social, particularmente nas áreas da Saúde e Educação (Nunes, 2005). É neste contexto que, em Portugal, a Saúde, ou pelo menos a sua proteção, é um direito constitucionalmente consagrado e realizado através de um Serviço Nacional de Saúde (SNS) “universal, geral (...) e tendencialmente gratuito” (Tavares, 2012). O cumprimento destes desígnios foi posto em causa quando, após um período de grande desenvolvimento económico e social na Europa na segunda metade do séc. XX, se assistiu a uma perda de sustentabilidade do Estado Social.

A par disto, o Modelo Tradicional da Administração Pública weberiana, assente numa matriz vertical, hierarquizada, impessoal e centrada nas regras, foi-se esgotando, sendo descrito como um modelo

gastador e ineficiente, que deixou de satisfazer as necessidades dos cidadãos de forma satisfatória. Segundo a Teoria da Escolha Pública, a falta de eficiência do setor público deve-se à essência monopolista da estrutura de mercado desse setor, à falta de indicadores válidos de desempenho organizacional e ao sobredimensionamento de alguns operadores públicos. Neste contexto surgiu o New Public Management que defende que as regras vigentes no setor privado devem ser aplicadas ao público, pelo facto de o primeiro apresentar uma maior eficiência (Acerete et al., 2011). A empresarialização a que temos vindo a assistir no setor público não se trata de uma privatização desses serviços (embora tal não possa ser liminarmente excluído do horizonte), mas antes a adoção das lógicas do setor privado, de maneira a proporcionar uma maior qualidade e eficiência dos serviços prestados (Acerete et al., 2011).

1.1.2.6 New Public Governance e Governança Clínica, Saúde Baseada em Valor

A tendência de uma progressiva remodelação do Serviço Nacional de Saúde (SNS) eleva a relevância à volta do tema da descentralização e aumento da autonomia das instituições. Estas visam, por um lado, corresponder às necessidades locais e individuais e dificuldades de acesso dos utentes/clientes/consumidores a cuidados de saúde de elevada qualidade e, por outro, possibilitar a adoção de medidas para o aumento da satisfação, redução de absentismo, redução da intenção de rotatividade e melhoria do desempenho dos profissionais de saúde. Nesse sentido é cada vez mais sonante o apelo ao desenvolvimento e operacionalização de políticas de organização institucional, valorização profissional e que favoreçam acordos entre setores público, privado e social que serão dependentes de estratégias que permitam ao SNS alocar eficientemente os seus recursos. Tal relevância enquadra-se no paradigma atual de prestação de serviços públicos e que encontra grande parte das suas raízes nas teorias institucional e da gestão em rede (“network”). (Couto & Neto, 2022)

O papel do Estado no âmbito New Public Governance é o de promover a competitividade entre os membros integrantes da rede de prestação de cuidados de saúde, a nível Público, social e Privado, sendo que a ênfase de atuação da Administração pública está nos processos e outcomes interorganizacionais, elevando o papel do cidadão como agente participante na decisão (Wiesel, 2014; Osborne, 2010; Xu, 2015; Bilhim, 2017). Realça-se, portanto, o Estado plural, em que uma multiplicidade de atores interdependentes contribui para a prestação de serviços de saúde e em que processos múltiplos informam o sistema de decisão política, fragmentando o Estado centralizado

(Osborne, 2010). Dada a natureza fragmentada da prestação de serviços públicos e do financiamento direto ou indireto de serviços de saúde através do orçamento estado dedicado à saúde, exige-se cada vez mais transparência sobre os procedimentos das instituições. Para que haja uma apropriada alocação de recursos (naturalmente finitos) em intervenções realmente custo-benéficas/efetivas, em serviço dos superiores interesses do utente, e para que seja possível melhorar as condições de trabalho dos profissionais de saúde, diminuindo absentismo e aumentando a atração pelo SNS, deve-se exigir a mesma transparência e indicadores clínicos e processuais a todos os agentes que direta ou indiretamente estão incluídos na “network” de prestação de serviços de saúde.

Este enquadramento de otimização é conhecido por Saúde Baseada em Valor. (SBV), (Porter, 2010, Gray, 2016). A SBV muda a perspetiva do Sistema de Saúde, anteriormente baseada na atividade dos profissionais de saúde e remuneração por ato médico, para um sistema centrado no doente. A avaliação em Saúde, ao contrário de uma simples medida de Produtividade (por exemplo, número de cirurgias, número de dias de internamento), é avaliada por resultados da saúde de cada doente: medidos através dos indicadores clínicos, bem como os reportados pelo próprio doente, denominados por patient-reported outcomes. Esta mudança de paradigma reforça a abordagem dos cuidados de saúde centrados no doente, substituindo o sistema focado no pagamento da atividade clínica, o qual promove a fragmentação na prestação de cuidados, por modelos de reembolso de cuidados integrados.

“O contexto em países onde os recursos são finitos e controlados, e onde além do desperdício existe a necessidade de avaliar o valor estimando o custo de oportunidade, talvez melhor chamada de oportunidade perdida, porque se os recursos são usados em atividades de baixo valor não é o contribuinte ou a companhia de seguros que sofre, são outros utentes que lhes são negadas intervenções de maior valor. Mesmo que uma intervenção eficaz seja entregue com alta qualidade e sem desperdício, ela pode representar um valor baixo se um maior valor puder ser alcançado usando esse recurso para tratar outro grupo de utentes” (Gray, 2013).

No que toca à Fisioterapia (inserido na carreira TSDT), especificamente Músculo-Esquelética, a operacionalização de um Cuidado de Saúde Baseado em Valor (SBV) devem incluir um conjunto de medidas (Couto & Neto, 2022):

- Dada a natureza fragmentada da prestação de serviços públicos e do financiamento direto ou indireto de serviços de saúde através do Orçamento de Estado dedicado à saúde, exige-se cada vez mais transparência sobre os procedimentos das instituições. Realçamos a importância do sistema SINAS – Sistema Nacional de Avaliação em Saúde – que é um sistema de avaliação e comparativo (benchmarking) da qualidade global dos serviços de saúde, em Portugal continental, desenvolvido pela Entidade Reguladora da Saúde – ERS – que permite a avaliação dos estabelecimentos prestadores de cuidados de saúde em diversas dimensões da qualidade, de forma a poder disponibilizar dados úteis, rigorosos e transparentes sobre essas instituições, aumentando o acesso dos cidadãos à informação sobre prestadores de serviços de saúde dos setores Público, Privado e Social. O acesso à informação é um importante direito dos cidadãos que também ajuda a facilitar a escolha pública. Neste sentido sugerimos a criação de uma equipa de Fisioterapeutas para a realização de uma plataforma de benchmarking da qualidade global da Fisioterapia e dos serviços de Medicina Física e de Reabilitação, assim como em outros contextos de prestação destes cuidados, em entidades públicas e privadas.
- No sentido de a obrigação do SNS alocar eficientemente os seus recursos, será fundamental a consolidação da utilização de avaliações económicas em saúde entre as quais apontámos a Análise de custo-efetividade / Análise de custo-benefício, em que se identifica a probabilidade de uma intervenção ser custo-efetiva através do “Willingness to Pay” (WTP) por QALY (anos de vida ajustados pela qualidade), obtido através da relação com o Produto Interno Bruto (PIB) per capita do País. Este tipo de avaliação é muito relevante no sentido de realçar a integração dos utentes / clientes / consumidores na tomada de decisão. A importância deste compromisso profissional com o custo-benefício foi recentemente sublinhada pelo Bastonário da Ordem dos Fisioterapeutas. A equipa de Fisioterapeutas, incluída na sugestão anterior, teria também o papel de promover e reunir esforços para a criação deste tipo de estudos na população portuguesa.
- Na interseção dos dois pontos anteriores elevam a importância da adaptação de guias de orientação clínica (guidelines) internacionais para o contexto nacional, bem como da adoção de indicadores de qualidade segundo as mesmas, pela sua custo-efetividade e contributo para diminuição da utilização de serviços de saúde, diminuindo assim a sobrecarga imposta ao SNS.

- Como exemplo de modelos de cuidados, realçamos os modelos de cuidados estratificados de acordo com o perfil de risco do desenvolvimento de incapacidade persistente associada à Lombalgia, a condição músculo-esquelética mais prevalente na população nacional e a principal causa de anos perdidos por incapacidade a nível global. Estes modelos revelam-se relativamente promissores no que respeita à sua eficiência e recomendações à sua utilização são expressas em guidelines internacionais. A categorização, segundo modelos de prognóstico estabelecidos e validados, do risco de o utente desenvolver trajetórias de incapacidade persistente, providencia ao profissional de saúde uma possibilidade de aproximação à resposta a uma questão fundamental do dia-a-dia clínico “quem beneficia do quê?” (individualização), para além de permitir uma adequada alocação de recursos em estratégias de intervenção ajustadas e realmente custo-efetivas.

1.1.3 Perceção de Suporte Organizacional (PSO)

1.1.3.1 Intercâmbio Social

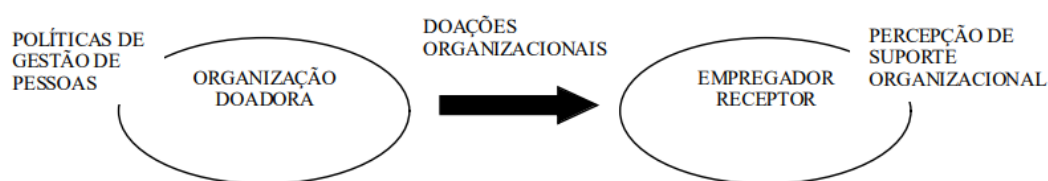
A TSO (Teoria do Suporte Organizacional), enfatiza a troca social, atribuição e autoeficácia e foi consideravelmente desenvolvida na última década (Aselage & Eisenberger, 2009; Wayne et al., 2009; Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Baran et al., 2012). A TSO invoca a teoria da troca social em que o emprego é visto como a troca de esforço e lealdade do funcionário por benefícios tangíveis e recursos sociais da organização (Cropanzano & Mitchell, 2005). A PSO realça a norma da reciprocidade, levando a um sentimento de obrigação de ajudar a organização, bem como a expectativa de que o aumento do desempenho em nome da organização será notado e recompensado. Maior PSO leva a maiores esforços relacionados com o trabalho, resultando em melhor desempenho no cargo. No que diz respeito ao comprometimento organizacional afetivo, os colaboradores procuram o equilíbrio no seu relacionamento com a organização desenvolvendo atitudes e comportamentos favoráveis consistentes com o PSO. A PSO mostra-se positivamente relacionada com o comprometimento organizacional afetivo (Eisenberger et al., 2001).

1.1.3.2 Autoeficácia

A TSO é muitas vezes caracterizada como predominantemente uma teoria de troca social. No entanto, a TSO também enfatiza os processos de autoeficácia. A TSO sustenta que o comprometimento organizacional afetivo surge tanto da autoeficácia e intercâmbio social. No que diz respeito à autoeficácia, a identificação organizacional que surge da Percepção de Suporte Organizacional (PSO) pode levar a um comprometimento organizacional afetivo por meio do desenvolvimento de partilha de valores (Meyer et al., 2006) e a promoção vínculos mais fortes entre funcionários e representantes da organização. (Kurtessis et al., 2017)

1.1.3.3 Conceção de suporte organizacional

As crenças e as expectativas dos indivíduos sobre o reconhecimento oferecido pela organização como forma de retribuição pelo trabalho realizado são fatores ligados diretamente à percepção do suporte organizacional. Qualquer indivíduo é capaz de desenvolver percepções muito particulares acerca do trabalho que desenvolve, seja como um todo ou sobre algum aspeto específico (Siqueira & Gomide, 2004).



Fonte: Siqueira e Gomide (2004).

Figura 1 - Teoria de Suporte Organizacional, (Siqueira & Gomide, 2004)

De acordo com a teoria do suporte organizacional (TSO; Eisenberger *et al.*, 1986; Shore & Shore, 1995; Eisenberger & Stinglhamber, 2011), os funcionários desenvolvem uma percepção geral sobre o quanto a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar, PSO.

A PSO tem fortes associações com o Compromisso Organizacional (CO), satisfação no trabalho e outros. A PSO está relacionada com os principais antecedentes (justiça, práticas de recursos humanos

e apoio do superior hierárquico), consequências de atitude perante a organização (por exemplo, compromisso organizacional, satisfação no trabalho) e desempenho no trabalho. (Rhoades & Eisenberger, 2002). As interações dos trabalhadores com a organização são caracterizadas por meio das trocas relacionadas pelas expectativas de reciprocidade (Eisenberger et al. 1986). A reciprocidade explica o relacionamento entre o trabalhador e a organização, uma vez que os funcionários formam percepções acerca das intenções e dos atos que lhes são direcionados. Os funcionários atribuem características humanas com a organização e acreditam manter relações sociais com as mesmas. Para que a reciprocidade seja corretamente utilizada como base da percepção do suporte organizacional, o trabalhador deve ser posicionado como recetor e a organização como doadora (Siqueira, 2004). A relação de troca entre doador e recetor passaria a ser utilizada na organização a partir de um esquema mental (Moreira et al., 2018).

A PSO, pode ser definida como um conjunto de “crenças globais desenvolvidas pelo empregado sobre a extensão em que a organização valoriza suas contribuições e cuida de seu bem-estar” (Eisenberger et al., 1986). É a percepção dos funcionários acerca da qualidade do tratamento recebido, ou seja, o quanto a organização cuida de seu bem-estar e como seus esforços são valorizados e retribuídos. A organização tem obrigações legais, morais e financeiras com os seus trabalhadores e, como consequência, o trabalhador tem o dever de apresentar bom desempenho e comprometimento com a instituição. As percepções desenvolvidas pelo indivíduo são baseadas na frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais dispensadas em retribuição ao esforço de seus funcionários. Uma percepção favorável do suporte organizacional permite fortalecer o esforço do empregado com a organização. (Oliveira-Castro et al., 1999). Nesse caso, o trabalhador somente desenvolve percepções favoráveis do suporte organizacional quando entende que as retribuições organizacionais são sinceras, bem-intencionadas e não manipuláveis (Oliveira-Castro et al., 1999). Este conceito adota uma abordagem de troca social (Eisenberger et al., 1986). A abordagem de troca social envolve obrigações; quando uma pessoa faz um favor a outra, há uma expectativa de algum retorno futuro (Blau, 1964). No entanto, o foco da PSO está na troca social entre uma organização e funcionários (Wayne et al., 1997).

A partir da PSO, o funcionário passa a possuir o sentimento de devedor, passando a ver a organização como credora e merecedora de esforços, além do contrato formal (Silva et al., 2014). Da mesma forma, o empregado também responsabiliza a organização como devedora quando oferece favores voluntários à entidade patronal. O sentimento de que a organização oferece cuidados, reconhecimento

e respeito para com seus funcionários pode satisfazer necessidades sócio emocionais, uma vez que passam a sentirem-se membros da organização (Siqueira & Padovam; 2008). Os antecedentes da PSO são, justiça na distribuição de recursos; suporte oferecido pelas chefias; e retornos organizacionais (Siqueira & Gomide 2004). O desenvolvimento da percepção do suporte organizacional é motivado pela tendência dos trabalhadores em atribuir à organização características humanas (Eisenberg et al., 1986). A organização atua por meio do comportamento individual de seus membros-chave, ocupantes de posições de gestão ou de liderança e não de maneira abstrata (Tamayo & Tróccoli, 2002). A personificação da organização pode acontecer devido a diversos fatores. Primeiro, porque a organização possui responsabilidades legais, morais e financeiras pelas ações de seus agentes; segundo, a permanência ou a extinção de determinados papéis comportamentais devem-se aos precedentes, tradições, políticas e normas organizacionais; e, por último, porque a organização por meio de seus funcionários exerce poder sobre seus colaboradores (Levinson, 1965). A influência da percepção do suporte organizacional em alto nível pode trazer diversos benefícios para a organização, desde a redução do absenteísmo até a intenção de sair da empresa, além disso, traz aumento do desempenho, maior comprometimento e satisfação com o trabalho (Moreira et al., 2018).

1.1.3.4 Antecedentes e Outcomes da Percepção de Suporte Organizacional (PSO)

Estão associados a níveis elevados de PSO, níveis mais elevados de satisfação profissional e de bem-estar no trabalho (Eisenberger *et al.*, 1997, Stamper & Johlke, 2003) e melhor desempenho (Armeli *et al.*, 1998). A PSO está ligada ao aumento dos funcionários, ao bem-estar psicológico e ao desempenho, assim como à redução de absenteísmo e rotatividade (Eisenberger *et al.*, 2016). De acordo com a TSO, a PSO depende da percepção dos funcionários em relação ao tratamento da organização sobre o funcionário. A PSO inicia-se a partir de um processo de troca social em que os funcionários se sentem obrigados a ajudar a organização atingir os objetivos, e a expectativa que maiores esforços em nome da organização levará a maiores recompensas. A PSO também atende às necessidades socio emocionais, resultando em maior identificação e comprometimento com a organização, maior desejo de ajudar a organização e maior bem-estar psicológico (Kurtessis et.al., 2017). A PSO atende às necessidades socio emocionais (aprovação, estima, afiliação e apoio emocional), levando à identificação com a organização. Os resultados sugerem que a PSO é um elo importante entre os vários tipos de tratamento favorável por parte da organização e a orientação

positiva dos funcionários para a organização, bem-estar psicológico e desempenho em nome da organização. (Kurtessis et.al., 2017)

Os funcionários que percebem um alto nível de suporte organizacional provavelmente sentem maior satisfação no trabalho, paralelamente, uma obrigação de recompensar a organização com maior compromisso (Culver et al., 2020; Crucke et al., 2021). Uma forma de os funcionários compensarem sua organização é comprometer-se mais plenamente com seus papéis de trabalho e dedicar uma quantidade maior de suas próprias habilidades cognitivas, recursos emocionais e físicos aos seus esforços no trabalho. Altos níveis de percepção de suporte organizacional levam os trabalhadores a uma orientação positiva para a organização e melhorar o ambiente organizacional, satisfação no trabalho e resultados (Appelbaum et al., 2019). Com base no princípio da reciprocidade, trabalhadores que se sentem apoiados no local de trabalho não só ajudam os colegas de trabalho, mas também aumentam sua própria satisfação no trabalho e compromisso organizacional, reduzindo assim as dispensas e absenteísmo e incentivando um melhor desempenho dos funcionários (Rhoades & Eisenberger 2002; Chiang & Hsieh 2012; Bohle et al., 2018; Mascarenhas et al., 2022)

Existem várias formas de transmitir aos funcionários que a organização se preocupa com seu bem-estar e valoriza as suas contribuições., Suporte de liderança, justiça, as práticas de Recursos Humanos e condições de trabalho foram todos relacionados à PSO. Isso sugere que muitos, se não a maioria, dos elementos crônicos ou recorrentes do relacionamento dos funcionários com a organização influencia a percepção dos funcionários sobre a disposição favorável ou desfavorável da organização em relação a eles. (Kurtessis et al., 2017). Procedimentos justos permitem aos funcionários prever quais ações levarão a recompensas e punições e sugerem que a organização está preocupada com o bem-estar dos funcionários, assim, a justiça é uma forte e única contribuição para a PSO. A justiça processual tem uma relação mais forte com o POS do que outros tipos de justiça. Ao contrário da justiça, a política organizacional mostrou uma forte relação negativa com a PSO. (Cropanzano et al., 2001)

Consistente com a visão da TSO de que funcionários de nível superior são mais identificados com a organização do que os funcionários de nível inferior, o apoio do supervisor está mais fortemente relacionado com a PSO do que o suporte do colega de trabalho. No entanto, a relação entre o apoio do supervisor e a PSO pode reduzir quando a justiça é levada em consideração. Vários tipos de liderança

inspiradora e de apoio contribuem substancialmente para a PSO. Em contraste, a liderança transacional está pouco relacionada com a PSO. Os supervisores podem variar no grau de quais são identificados com a organização e a liderança favorável está fortemente ligada ao PSO (Eisenberger et al., 2010, 2014). As condições de trabalho são uma das principais contribuintes para a PSO, embora a relação dos diferentes fatores de condições de trabalho poderá diferir em impacto, conforme previsto pela TSO. As condições de trabalho, como autonomia, recompensas e outros elementos de enriquecimento do trabalho, foram mais fortes preditores da PSO do que as exigências relacionadas com o carácter do trabalho, como sobrecarga de funções, conflito e ambiguidade (Demerouti et al., 2001). Os funcionários são menos propensos a culpar a organização pelas exigências que lhes são colocadas, talvez atribuindo muitas dessas exigências à natureza do seu trabalho. Não é simplesmente o impacto do tratamento que influencia o POS, mas o controlo e a intenção da organização por detrás do tratamento favorável ou desfavorável. (Kurtessis et al., 2017)

Segundo a TSO, a PSO incentiva os colaboradores a favorecer uma relação de troca social com a organização a uma troca económica (Shore et al., 2006). A PSO está positivamente relacionada com a troca social e negativamente relacionado com a troca económica. Os funcionários de alto PSO também expressaram mais confiança na organização (Rousseau et al., 1998). Consistente com os processos de troca social propostos pela TSO, funcionários de alta PSO relataram maior obrigação sentida (e compromisso normativo definido de forma semelhante) mais comprometimento com metas e objetivos organizacionais, maior comprometimento afetivo e maior expectativa de que o alto desempenho será recompensado. De acordo com os processos de autoeficácia proposta pela TSO, a PSO está positivamente relacionada à identificação organizacional, e a identificação organizacional mediou parcialmente a relação entre PSO e afetividade com a organização. Também consistente com a importância dos processos de autoeficácia, a PSO foi positivamente relacionada à satisfação no trabalho, autoeficácia no trabalho, autoestima baseada na organização e equilíbrio trabalho-família e foi negativamente relacionado ao “stress” no trabalho, “burnout” e conflito trabalho-família (Kurtessis et al., 2017).

As expectativas positivas sobre o futuro também podem reduzir a ameaça de avaliações que são centrais para os processos de stress (Lazarus & Folkman, 1984). A PSO está relacionada a resultados comportamentais benéficos para a organização, incluindo maior desempenho no papel, comprometimento organizacional e comportamentos de retirada reduzidos (Eisenberger et al., 2010;

Shoss et al., 2013). Funcionários com alto nível de PSO tendem a sair de suas funções para ajudar a organização (Meyer & Allen, 1997). A mediação da relação PSO-desempenho pela autoeficácia no trabalho é de baixa magnitude. É possível que o PSO sirva como indicador mais forte de autoeficácia apenas quando não existe feedback sobre o desempenho. Quando o feedback de desempenho está disponível, este feedback pode ser o principal determinante da autoeficácia no trabalho, diminuindo a importância da PSO (Kurtessis et al., 2017). As previsões baseadas em processos de TSO envolvendo troca social, atribuição e autoeficácia foram geralmente bem-sucedidas em apresentar as contribuições da liderança, justiça, práticas de RH e condições de trabalho para a PSO, bem como a relação da PSO com a orientação positiva dos funcionários em relação à organização, bem-estar subjetivo e comportamentos benéficos para a organização. Tomados como um todo, os resultados sugerem que a PSO desempenha um papel central na relação funcionário-organização e tem implicações importantes para melhorar bem-estar dos funcionários e a orientação favorável para a organização (Kurtessis et al., 2017)

O comprometimento com o trabalho de um funcionário (Tremblay et al., 2010), satisfação (Liao, 2011) e compromisso (Kinnunen et al., 2008) para a organização aumentam como resultado de alta PSO. O funcionário também estará disposto a ir além dos requisitos específicos do trabalho quando sente que seu empregador (organização) valoriza sua contribuição e se preocupa com seu bem-estar (Lavelle et al., 2009). Espera-se que comportamentos positivos da organização encorajem os funcionários a esforçarem mais e adquirir novos conhecimentos, habilidades e atitudes que posteriormente serão transferidos para o seu local de trabalho. Portanto, com PSO alto, os funcionários aplicarão o conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas para o local de trabalho. (Zumrah & Abdul., 2015)

Uma percepção favorável do apoio organizacional, visto por essa perspectiva, fortalece as expectativas dos funcionários e envolvimento afetivo com sua organização, motivando-os a se esforçarem para alcançar objetivos organizacionais (Eisenberger et al., 1986; Joo, 2010; Garg e Dhar, 2014; Haar et al., 2016; Wen et al., 2019).

1.1.3.5 A Percepção de Suporte Organizacional (PSO) nos serviços públicos e Hospitais

Os hospitais são uma das partes mais importantes e o centro do sistema de saúde e possuem características que os diferenciam de outras organizações (Akbari et al., 1995). Os profissionais de saúde nos hospitais deparam-se com diversos problemas, como jornadas de trabalho de longo prazo,

planos de trabalho erráticos, fins de semana limitados, enormes exigências de trabalho, salários inadequados e comportamento inadequado de alguns utentes e das suas famílias, e podem levar os profissionais de saúde ao *burnout*. (Shakerinia, 2010). Esses problemas geralmente surgem das deficiências das técnicas de gestão de recursos humanos nos hospitais (Sabokroo et al., 2001). Em particular, em contextos de serviço público, a PSO exhibe relacionamentos estáveis e positivos com comprometimento, intenção de permanecer na instituição, motivação, satisfação derivada do trabalho e das tarefas, bem-estar, stress reduzido, equilíbrio trabalho-família e crescimento individual. Enquanto isso, a PSO vincula-se negativamente à sindicalização e não revelam padrões consistentes em relação à demografia (Prysmakova & Lallatin; 2021). A PSO e o envolvimento no trabalho têm uma relação positiva e o aumento da PSO aumenta o envolvimento no trabalho (O'Driscoll & Randall, 1999; McCook, 2002; Vogelzang, 2008; Wickramasinghe & Inghe, 2011). O envolvimento no trabalho pode ser previsto pela PSO (Gorji et al., 2014). A PSO deve ser cultivada em contextos públicos e sem fins lucrativos, pois melhora o “work engagement”, a motivação, a satisfação e o bem-estar dos funcionários e reduz o stress. A PSO pode ser mais importante para a retenção do que as características do trabalho. Os funcionários que se sentem apoiados demonstram melhor equilíbrio trabalho-família e percebem positivamente muitos aspetos de suas organizações. Promover a PSO é uma estratégia que pode compensar as compensações inadequadas quando existem as cargas de trabalho intensivas e altos níveis de stress. A PSO pode mitigar o desgaste dos funcionários causado pelo trabalho emocional de prestação de serviços (Prysmakova & Lallatin, 2021).

1.1.3.6 Questionário Perceção de Suporte Organizacional

A Perceção de Suporte Organizacional foi definida como o conjunto das crenças globais desenvolvidas pelo funcionário sobre a extensão em que a organização valoriza as suas contribuições e cuida do seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986). Os mesmos autores estruturaram uma escala de suporte organizacional, com o intuito de avaliar as convicções dos ativos humanos relativamente ao suporte dado pela organização. Foi possível identificar uma solução fatorial composta por dois fatores, componente afetiva e uma componente cognitiva. As análises de consistência interna revelam valores aceitáveis, pelo que as medidas fornecidas pela versão portuguesa podem ser consideradas fidedignas. (Santos & Gonçalves, 2010).

Escala de Percepção de Suporte Organizacional

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente	
1	2	3	4	5	6	7	
1. A organização/instituição valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	1	2	3	4	5	6	7
2. A organização/instituição não aprecia devidamente o meu esforço profissional.	1	2	3	4	5	6	7
3. A organização/instituição ignora os meus protestos.	1	2	3	4	5	6	7
4. A organização/instituição preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	1	2	3	4	5	6	7
5. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização/instituição não iria aperceber-se.	1	2	3	4	5	6	7
6. A organização/instituição preocupa-se com a minha satisfação profissional.	1	2	3	4	5	6	7
7. A organização/instituição demonstra muito pouca preocupação por mim.	1	2	3	4	5	6	7
8. A organização/instituição preza a minha realização profissional.	1	2	3	4	5	6	7

Figura 2 - Escala de Percepção de Suporte Organizacional (Santos & Gonçalves, 2010)

1.1.4 Motivação de Serviço Público (MSP)

A motivação tem adquirido cada vez mais importância no contexto organizacional, já que tem grande influência no desempenho dos funcionários (Santos, 2021). É considerada uma ferramenta crucial para o sucesso de qualquer empresa (Lin et al., 2020). Embora seja relevante, não há uma definição precisa para a motivação, já que é uma variável complexa e intangível, e pode ser abordada por várias perspetivas. No entanto, é consensual que a motivação surge de uma força interna que orienta o comportamento das pessoas, bem como seu esforço e perseverança para estabelecer e alcançar objetivos (Onoja, 2020). Para explicar o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho, a motivação tem sido estudada por diversas perspetivas, que levaram a dois grandes grupos: (i) as teorias de conteúdo, que procuram compreender o que motiva as pessoas; e (ii) as teorias de processo, que investigam como o comportamento motivado se desenvolve (Grigorov, 2020). Dada a impossibilidade de abordar todas as perspetivas, são apresentadas as que foram mais mencionadas na literatura ao longo do tempo. (Santos, 2021)

Teoria hierárquica das necessidades de Maslow (1943). As necessidades são representadas sob a forma de uma pirâmide com cinco níveis – necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização – e a motivação é estimulada pelo nível que ainda não está satisfeito.

Teoria das necessidades de McClelland (1961). A motivação depende de três necessidades – sucesso, afiliação e poder – que derivam das experiências de vida do sujeito.

Teoria bifatorial de Herzberg (1966). A motivação depende do contexto (fatores higiênicos) e do conteúdo do trabalho (fatores motivacionais).

Teoria do work design de Hackman e Oldham (1975). A motivação depende das características da função que o indivíduo desempenha: variedade de tarefas/competências, identificação com as tarefas realizadas, significado atribuído às tarefas, autonomia para decidir e feedback dos resultados.

Teoria da dissonância cognitiva de Festinger (1954). A motivação depende da coerência entre as atitudes/ comportamentos que a pessoa acredita serem certos e os que realmente pratica.

Teoria da equidade Adams (1963). A motivação é despoletada pela percepção de equidade e justiça existentes no local de trabalho.

Teoria das expectativas de Vroom (1964). A motivação é explicada em função da importância atribuída aos objetivos, dedicação e expectativas para atingir esses objetivos.

Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham (1979). Os objetivos motivam os indivíduos e orientam o seu comportamento para desenvolver estratégias que lhes permitem alcançar o que pretendem.

A motivação relacionada com o serviço público é um tema que tem sido objeto de estudo desde os anos 30, quando aumentou a evidência que a produtividade dependia das condições de trabalho e das relações entre os trabalhadores (Chiavenato, 2004). A motivação é definida como a força que energiza, orienta e suporta o comportamento humano, e é medida pelo grau e tipo de esforço que uma pessoa demonstra em uma situação comportamental (Perry & Porter, 1982). No setor público, a motivação dos trabalhadores foi estudada a partir de teorias testadas no setor privado, mas a partir dos anos 80 surgiu uma série de pesquisas empíricas (Perry & Hondghem, 2008b). Em 1982, a expressão "Public Service Motivation" foi utilizada pela primeira vez para se referir a uma motivação específica associada ao serviço público. Rainey (1982) analisou os sistemas de incentivos para gestores do setor público e do setor privado, sugerindo que os primeiros valorizam menos as recompensas extrínsecas.

A MSP tornou-se um tópico importante desde o início dos anos 90. A motivação do serviço público é definida como “uma predisposição do indivíduo para responder a motivos fundamentados primariamente ou unicamente em público. instituições e organizações” (Perry & Wise 1990). A

motivação dos funcionários desempenha um papel central na gestão, na era do financiamento restrito para organizações públicas, motivar os funcionários públicos é um desafio onde são necessárias formas não monetárias de motivação. A MSP descreve a motivação pró-social dos indivíduos para fazer o bem aos outros e à sociedade através da entrega de serviços públicos (Perry & Hondeghem, 2008). Foi definido como “as crenças, valores e atitudes que vão além do interesse próprio e do interesse organizacional, que dizem respeito ao interesse de uma entidade política maior e que motivam os indivíduos agir em conformidade sempre que apropriado” (Vandenabeele, 2007). “A MSP faz parte um processo comportamental em que os motivos do serviço público levam a comportamentos que beneficiam o público” (Kim & Vandenabeele, 2010). A definição mais precisa adequa-se à pesquisa atual, por não distinguir entre os setores público e sem fins lucrativos, mas destaca o serviço prestado por ambos os tipos de organizações.

Na Europa é conhecido sob diferentes nomes: no Reino Unido, é descrita como *ethos* de serviço público e, na França, os administradores públicos falam de “l'éthique du bien commun” (Vandenabeele et al., 2004). A MSP é baseada em três motivos que se enquadram em três categorias analiticamente distintas: racional, normativa e afetiva. Na categoria racional, os motivos referem-se a ações fundamentadas na maximização da utilidade individual (Austen et al., 2015). A categoria normativa refere-se a esforços de conformação às normas. A categoria afetiva refere-se à promoção de gatilhos emocionais de comportamento. A MSP é uma construção dimensional multifacetada que inclui a atração para a formulação de políticas: desejo de participar na formulação de política que reforça a imagem de autoimportância (motivos racionais), (Perry, 1996):

1. compromisso com o interesse público, apego às ideias de dever civil e justiça (motivos normativos)
2. compaixão, desejo de proteger os cidadãos, apego aos valores patrióticos (motivos afetivos)
3. sacrifício pessoal: um forte desejo de proteger e trabalhar para o bem do público (motivos afetivos e normativos).

As teorias de comportamento organizacional usam duas abordagens principais. Uma rejeita a ideia de que as organizações públicas diferem fundamentalmente dos privados, sugerindo que as teorias de gestão podem ser igualmente aplicadas a setores público, privado e sem fins lucrativos. Outra abordagem sugere que estudos de setores separados requerem conceitos e técnicas, porque a gestão

e a organização na experiência em ambientes governamentais e privados apresentam desafios diferentes (Rainey, 1991). Argumenta-se que os funcionários do setor público são mais preocupados com a segurança do trabalho e menos com a remuneração em oposição aos funcionários do setor privado, que tendem a almejar altos salários (Lewis & Frank, 2002).

A teoria dos sistemas de trabalho originou-se da gestão empresarial. Aplicando a teoria dos sistemas de trabalho à gestão pública, existem diferenças de contextos e na motivação dos funcionários públicos e privados. Como o modelo motivacional sugere, o envolvimento na gestão melhora a satisfação profissional e afetiva dos funcionários, o comprometimento, que motiva os funcionários a trabalhar mais e melhorar os resultados organizacionais. Podemos chamar esse aumento de desempenho de “efeito moral”, no entanto, há muito se acredita que a motivação dos funcionários públicos é diferente da do contexto privado (Perry & Wise, 1990). Os funcionários públicos são mais motivados pela intrínseca recompensa do trabalho e proporciona um sentimento de realização, e são menos motivados por recompensas extrínsecas (Naff & Crum, 1999). Os funcionários públicos podem ter um alto nível de satisfação no trabalho e comprometimento afetivo por causa da MSP.

Podemos esperar algumas diferenças setoriais na MSP, como uma das formas de motivação intrínseca, porque função pública e organizações sem fins lucrativos operam em diferentes e ambientes regulatórios. Por exemplo, organizações públicas priorizam a satisfação da maioria dos cidadãos, enquanto as organizações sem fins lucrativos são responsáveis por um determinado grupo-alvo que eles próprios selecionam. Outra diferença pode ser que as estruturas das organizações públicas sejam geridas mais inflexivamente em comparação com estruturas mais flexíveis de organizações sem fins lucrativos (Prysmakova, 2020). O serviço público não deve ser confundido com serviço público governamental, porque “serviço público significa mais do que local de emprego” (Perry & Wise, 1990). No entanto, inicialmente, a MSP estava principalmente associada a uma prerrogativa do setor público, por exemplo, “a predisposição de um indivíduo para responder a motivos fundamentados primariamente ou unicamente em instituições e organizações públicas” (Perry, 1996). A motivação dos colaboradores que desempenham funções na AP difere de forma significativa da motivação dos colaboradores do setor privado. (Christensen et al., 2017; Groen et al., 2017)

O setor público não o único lugar que oferece empregos com serviço público significativo, as organizações privadas e, especialmente, sem fins lucrativos também podem oferecer tais oportunidades (Perry & Hondeghem, 2008; Taylor, 2010). Em suma, “em vez de simplesmente uma teoria da motivação do funcionário público, MSP na verdade representa a predisposição de um

indivíduo para decretar comportamentos altruístas ou pró-sociais, independentemente do cenário” (Pandey et al., 2008) - Os setores públicos e sem fins lucrativos são reconhecidos por serem impulsionados pela MSP, portanto, a motivação contrasta com setor privado, que se concentra principalmente no aumento capital, mas não necessariamente satisfação pública (Prysmakova, 2020). As organizações são mais propensas a empregar indivíduos cujos valores são consistentes com a missão de organização de serviço público (Perry, 1996).

A relação MSP – desempenho é considerada como a pedra angular da teoria MSP, que interessa tanto a acadêmicos e profissionais. A MSP está positivamente associada ao desempenho individual dos funcionários em cargos públicos (Naff & Crum, 1999; Alonso & Lewis, 2001; Camilleri & Van Der Heijden, 2007; Leisink & Steijn, 2009; Vandenabeele, 2009). Foi encontrada relação positiva entre a MSP com as classificações de desempenho que os funcionários públicos obtiveram (Naff & Crum, 1999; Alonso & Lewis, 2001). Existe relação da MSP com o desempenho organizacional, satisfação no trabalho e comprometimento afetivo. A motivação trabalhar para o interesse público é o que distingue trabalhadores de organizações públicas de funcionários do setor privado (Rainey, 1982; Wittmer, 1991; Crewson, 1997; Jurkiewicz et al., 1998; Houston, 2000, 2006; Kim, 2005)

A influência do MSP na confiança organizacional, produtividade ou práticas gerenciais faz do MSP um dos construtos mais importantes na gestão pública (Brewer et al., 2000). O nível e o tipo de MSP de um indivíduo e a composição motivacional da força de trabalho de uma organização de serviço público afetam a escolha individual de trabalho, desempenho e eficácia organizacional. Indivíduos com alta MSP demonstram consistentemente motivação intrínseca e têm demonstrado valorizar uma sensação de realização em relação ao vencimento (Bright, 2005). Por outro lado, algumas pesquisas examinaram a relação entre MSP e desempenho organizacional. A MSP exerceu influência positiva e estatisticamente significativa sobre o desempenho. (Brewer & Selden 2000; Kim, 2005; Ritz, 2009). A satisfação no trabalho é uma consequência da MSP em organizações públicas, as organizações públicas podem satisfazer melhor as necessidades dos funcionários públicos de participar na formulação de políticas ou servir interesses (Taylor, 2008).

De acordo com o modelo motivacional, o envolvimento dos funcionários pode aumentar a satisfação no trabalho e o comprometimento afetivo, que afetam positivamente o desempenho organizacional. Com base no modelo cognitivo, o envolvimento dos funcionários também pode ter um impacto direto no desempenho organizacional. Além disso, a motivação do serviço público também tem impacto direto no desempenho organizacional, bem como efeito indireto mediado pela satisfação no trabalho e

comprometimento afetivo. As quatro dimensões, incluindo política, interesse público, autossacrifício e governança democrática da MSP exercem influência estatisticamente significativa sobre a satisfação (Vandenabeele, 2009). Funcionários com maior MSP apresentaram maior satisfação no trabalho. (Liu & Tang, 2011). Com algumas exceções (Camilleri & Heijden, 2007, Kim et al., 2015), a maioria estudos empíricos nos contextos europeu e americano sugeriram que o PSM leva a comprometimento afetivo com o trabalho realizado (Moynihan & Pandey, 2007; Taylor, 2008; Vandenabeele, 2009; Leisink & Steijn, 2009). Duas razões podem explicar essa relação:

1. A elevada MSP pode levar os funcionários em serviços públicos a internalizar os valores e objetivos da organização, identificarem-se com a organização e construir apego emocional com a organização;
2. uma vez que as organizações públicas satisfazem melhor as necessidades dos indivíduos com alto MSP, essas pessoas são mais propensas a trabalhar para o governo (Perry & Wise, 1990), e eles podem estar mais comprometidos com suas agências. (Qi & Wang 2016)

Considerando que o MSP é dinâmico por natureza e que os fatores organizacionais desempenham um papel ativo na mudança do MSP dos indivíduos, as organizações devem implementar programas de intervenção que cultivem os fatores organizacionais identificados que apoiam as experiências subjetivas de MSP que, em passo, estimulam o seu compromisso no trabalho. Primeiro, partindo da teoria da autodeterminação, a motivação intrínseca é conceitualmente distinta da MSP e que as duas variáveis podem interagir. Grande parte do trabalho em gestão pública indica que a MSP geralmente leva a níveis mais elevados de Compromisso Organizacional (Potipiroon & Ford, 2017). A consciencialização dos funcionários sobre o suporte organizacional é resultado da frequência, intensidade e sinceridade das manifestações organizacionais de aprovação, elogios e recompensas em troca dos melhores esforços desses trabalhadores.

Embora o recrutamento de força de trabalho no setor público tenha sido sistematicamente abordado na literatura (Santinha et al., 2021), mesmo que não haja consenso sobre as medidas e práticas para promover mudanças positivas (Collins, 2008), a motivação dos funcionários para escolher e permanecer no setor público, foi negligenciada por muito tempo, gerando uma lacuna no entendimento de como recrutar profissionais alinhados aos valores públicos. A Motivação do Setor Público enfatiza a ação em seu próprio interesse e maximizar a escolha individual, resultados positivos e recompensas extrínsecas, como segurança no emprego, progressão no emprego e salário (Collins, 2008; Emerson,

2014; Santinha et al., 2021). A sustentabilidade organizacional está positivamente relacionada à satisfação no trabalho através do impacto do suporte organizacional percebido e do potencial de impacto social na MSP. (Saskia et al., 2022)

Os trabalhadores com maior PSM têm maior motivação para atuar em benefício dos outros e da comunidade e o seu comportamento será direcionado para alcançar maiores e melhores resultados em prol da sociedade (Pandey et al., 2008; Perry et al., 2010). Ritz et al. (2016) sugeriram que os resultados da sua investigação poderiam revestir algum interesse para a melhoria das práticas de recrutamento e de retenção de trabalhadores. As organizações públicas devem atrair e recrutar pessoas que se sintam motivadas para o serviço público, uma vez que a adequação da pessoa à organização constitui um fator fundamental para a satisfação com o trabalho e para a obtenção de elevados níveis de desempenho (Jin et al., 2018). Vários estudos incidiram sobre a relação entre a PSM e o desempenho individual tendo-se verificado que nem todos encontraram uma relação de influência positiva da primeira variável sobre a segunda. Vários estudos incidiram sobre a relação entre a PSM e o desempenho individual tendo-se verificado que nem todos encontraram uma relação de influência positiva da primeira variável sobre a segunda. (Pereira, 2021)

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

1.1.4.5 A Motivação para o Serviço Público (MSP) no Enquadramento dos modelos de provisionamento de serviço público

A MSP, conforme conceituado por (Perry & Wise ,1990) engloba crenças individuais, motivações, valores e atitudes em relação à natureza e missão das instituições públicas. O interesse pela MSP como fator determinante para a escolha e a permanência na administração pública é uma realidade (Ritz et al., 2004; Waterhouse, 2013; O'Riordan, 2017), mudando a forma como motivação foi abordada à luz da NPM. Imitando o setor privado, a NPM mostrou preocupação com eficiência,

eficácia, produtividade e desempenho, que são de crescente importância para tomadores de decisão, investigadores e profissionais (Dieleman et al., 2009; Raschke, 2016; George et al., 2017), mas com consequências contraproducentes no recrutamento de pessoal que defende a valores públicos desejados. De facto, o uso do estilo gestão do setor privado na administração tem tido um impacto crítico no domínio dos recursos humanos, nomeadamente na perda de características específicas geralmente consideradas atrativas em recursos humanos, como a garantia de segurança no emprego e oportunidades de promoção mais previsíveis (Santinha et al., 2021).

1.1.4.6 MSP, a saúde dos profissionais e o absentismo

Para além da evidência que associa MSP com diminuição de absentismo e presenteísmo (Taloyan et al., 2012; Koumenta, 2015; Wright et al., 2017; Fernandes, 2022), existe evidência que relaciona níveis elevados da Motivação de Serviço Público (MSP) e o aumento do presenteísmo e a longo prazo no absentismo (Jenssen et al., 2019) pelo efeito perverso do altruísmo, que resulta em profissionais a irem para o local de trabalho doentes diminuindo produtividade e qualidade de cuidado e a longo prazo desgaste da saúde e maior absentismo., o que poderá também ajudar a explicar porque os funcionários do setor público são mais propensos ao absentismo do que os funcionários do setor privado (Mastekaasa, 2020) e poderá ajudar a explicar a taxa de absentismo do Sistema Nacional de Saúde, que entre 2015 e 2019, aumentou de 11,2 para 12,4% e, durante a pandemia, chegou a aumentar mais de 20% (em 2020), (OPSS 2022). É reconhecido a especificidade do grande número de problemas de saúde mental entre os funcionários da saúde (O' Keeffe et al., 2015; Bridgeman et al., 2018), implicando, portanto, um grande desafio para garantir a prestação eficiente de serviços de saúde de alta qualidade. Na busca contínua por cuidados de saúde eficientes e de alta qualidade, é essencial que as organizações de saúde garantam melhor a saúde mental e a satisfação no trabalho dos profissionais de saúde (Eklof et al., 2014; Pousette et al., 2017; Gadolin, 2021).

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

1.1.4.7 Questionário Motivação para o Serviço Público (MSP)

A Motivação para o Serviço Público (MSP) tem revelado ser um constructo consistente nos diversos estudos em que tem sido utilizado. O presente estudo tem como objetivo contribuir para a validação para o contexto português do Modelo de Motivação para o Serviço Público (Public Service Motivation – PSM) conceptualizado por Perry e Wise (1990). Num estudo preliminar de validação da MSP para Portugal, utilizando a escala original de Perry (1996), Fonseca et al., (2020) identificaram cinco dimensões, confirmando três do modelo original - o autossacrifício, o dever cívico e a justiça social – e identificando duas novas dimensões de natureza *reversed*, o Egoísmo Social e o Cinismo Social. A dimensão Egoísmo Social, segundo os autores (2020), retém itens *reversed* das dimensões originais Compaixão, Comprometimento com o Interesse Público e Autossacrifício e consubstancia-se na “focalização do sujeito em si próprio, nos seus interesses, objetivos, motivações em detrimento dos outros e, em geral, da sociedade, dos seus problemas tensões e necessidades”. O Cinismo Social retém itens *reversed* das dimensões originais Comprometimento com o Interesse Público e Atração pelas Políticas Públicas e traduz a “descrença em relação aos outros, às suas intenções e interesses, manifestada numa auto incongruência em relação à sociedade” (Fonseca et al., 2020). Na presente pesquisa foi adotado o conceito de MSP proposto por Perry e Hondeghem (2008a), bem como a escala de MSP de Fonseca et al. (2020).

Código	Item	FATORES
		Fator 1: Autossacrifício (SS)
SS16	Para mim, poder fazer a diferença na sociedade, é mais importante do que as realizações pessoais	
SS29	Estou preparado para fazer sacrifícios, pelo bem da sociedade	
SS15	Eu sou uma daquelas pessoas que arriscariam perdas pessoais, para ajudar alguém	
CD23	Sinto que tenho a obrigação de ajudar aqueles que estão a viver com problemas ou estão a passar por uma fase menos boa da sua vida	
SJ18	Eu acredito que há muitas causas públicas que merecem ser defendidas	
SS22	Eu acredito que o dever está à frente dos interesses pessoais	
CP117	Eu contribuo voluntariamente para a minha comunidade	
CD19	Sinto que tenho a responsabilidade de ajudar a resolver problemas decorrentes das relações entre as pessoas	
SS30	Acredito que as pessoas deviam dar mais à sociedade, do que obtêm da mesma	
		Fator 2: Dever Cívico (CD)
C34	Para mim, o patriotismo implica promover o bem estar dos outros	
CP135	Eu considero o serviço público como um dever cívico	
CD38	Para mim, a frase "dever, honra e país", é muito importante pois tem a ver com sentimentos profundos	
CD33	Acredito que, quando os funcionários públicos assumem um compromisso de honra para com as suas funções, aceitam obrigações não esperadas de outros cidadãos	
APM39	Eu admiro os funcionários públicos que conseguem, a partir de uma boa ideia, propor à tutela uma proposta de lei	
		Fator 3: Justiça Social (SJ)
SJ5	5. Estou disposto a dedicar toda a minha energia em tornar a sociedade mais justa	
CD6	6. Estou disposto a fazer sacrifícios pessoais, a fim de cumprir as minhas obrigações para com o meu país	
SJ9	9. Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que isso signifique que eu seja ridicularizado	
C4	4. Frequentemente, os acontecimentos do dia a dia lembram-me o quão dependentes somos uns dos outros	
		Fator 4: Egoísmo Social (SR) (R)
C14_I	14. Eu raramente penso no bem estar das pessoas que não conheço pessoalmente	
C25_I	25. Raramente me emociono com a situação dos mais desfavorecidos	
CP137_I	37. É difícil para mim ter um grande interesse, com o que se passa na minha própria comunidade	
SS13_I	13. Ter sucesso financeiro é definitivamente mais importante para mim, do que realizar ações em prol da sociedade	
		Fator 5: Cinismo Social (SC) (R)
CP127_I	27. As pessoas podem falar sobre o interesse público, mas o que realmente as preocupa são os seus interesses próprios	
APM28_I	28. Não tenho grande simpatia pelos políticos	

Figura 3 - Questionário de Motivação para o Serviço Público (Fonseca et al., 2020)

1.1.5 Antecedentes e Outcomes da Motivação para o Serviço Público e Perceção de Suporte Organizacional

1.1.5.1 Antecedentes

Ambiente organizacional "workplace climate"

Os estudos analisados revelam que a falta de comunicação entre os colegas de trabalho no local de trabalho, a natureza da supervisão, os valores pessoais dos profissionais, baixos salários e as condições de trabalho afetam a motivação podem promover um ambiente trabalho indesejável (Fernandes et al., 2022). Uma política de recrutamento insuficiente pode causar mal-estar. Há uma interferência política na gestão dos hospitais do setor público e, como tal, uma perceção de melhor ambiente de trabalho no setor privado de saúde. Por outro lado, não obstante as melhores condições extrínsecas de trabalho no setor privado, os profissionais de saúde do sistema de saúde britânico consideram adequado o ambiente de trabalho do setor público (Fernandes et al., 2022).

Progressão de carreira

Os atrasos nas progressões de carreira são desmotivadores substanciais, diminuindo o poder motivacional dessa recompensa em particular. (Fernandes et al., 2022), afeta as perspectivas de carreira e muitas vezes influencia a intenção de migrar para países com mais recursos, especialmente entre enfermeiros e médicos (Frehywot et al., 2010; Rahman et al., 2010). Em menor escala, essa falta de progressão se deve à falta de qualificações profissionais exigidas e investimento em formação profissional atualizada (Chang et al., 2019). Outro fator de tensão entre colegas é a promoção injusta de um profissional em vez de outro em iguais condições. A promoção é um fator de motivação nuclear, percebida como uma forma de crescimento, reconhecimento e avanço, e, portanto, está interligado com a autoestima e a autorrealização pessoal e profissional dos trabalhadores (Armstrong, 2012).

Condições de trabalho

As condições de trabalho são fatores motivacionais nucleares, englobando o espaço físico e recursos físicos fundamentais para as atividades realizadas (Fernandes et al., 2022). Estes são particularmente impactantes nas áreas rurais. Falta de eletricidade, remédios e equipamentos médicos necessários, materiais hospitalares (por exemplo, luvas de proteção, máscaras), recursos e condições degradadas são os fatores mais relatados relacionados às más condições de trabalho (Topp et al., 2015; Jaeger et al., 2018).

Remuneração

O fator motivacional mais importante dos profissionais de saúde é sem dúvida a remuneração. Assim, ele é comum esses profissionais atuarem tanto no setor público como no privado como forma de obter rendimentos mais elevados (Fernandes et al., 2022). No entanto, os salários podem não estar associados a um aumento da motivação, as relações entre os pares e com os pacientes possam constituir o principal fator motivacional (Alhassan, et al., 2016). Os incentivos financeiros devem envolver um determinado grupo de recompensas e não um fator preditivo isolado. (Bratton et al., 2010) Além disso, salários mais altos devem ser acompanhados de outras recompensas, como mais estabilidade pessoal e profissional, relações mais fortes com os pares, melhores condições de trabalho e reconhecimento do trabalho.

Reconhecimento, autorrealização e responsabilidade

Ser reconhecido e apreciado por supervisores, colegas e pacientes é uma grande recompensa sintonizada com um senso de valor e contribuição. A falta dela está associada a menor satisfação e a um pior ambiente de trabalho (Ralston, et al. 1999; Janco, et al. 2002; Jing 2020; Kitsios & Kamariotou, 2021).

Aprendizagem ao longo da vida e desenvolvimento profissional

Os programas de formação e aprendizagem ao longo da vida são especialmente valorizados porque são percebidos como importantes para a carreira progressão dos profissionais de saúde. Aumenta os índices motivacionais, autoestima e fortalece o sentimento de reconhecimento esperado por supervisores e pacientes. Os profissionais de saúde referem a importância de formação e atualizações contínuas (Fernandes et al., 2022).

Satisfação profissional

A Satisfação no trabalho refere-se às percepções dos funcionários sobre como o seu trabalho é gratificante ou como ele permite que seus valores pessoais sejam expressos em suas tarefas relacionadas ao trabalho (Locke, 1976; Sokro et al., 2021). Segundo Evans (2001), a satisfação no trabalho é um estado emocional positivo que surge das experiências de trabalho.

Foram identificados oito fatores aos quais as organizações devem prestar atenção para promover a satisfação no trabalho: um sistema de recompensa justo, segurança no trabalho (ou seja, condições de trabalho), o uso de habilidades humanas, potencial de crescimento, relações interpessoais no trabalho, equidade, a relevância social do trabalho e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Sabonete et al., 2021). Os antecedentes e resultados pode contribuir para a compreensão de outros fenômenos dentro da organização, como a produtividade, se considerarmos que a satisfação está associada a melhores índices de produtividade dos funcionários (Elrehail et al., 2019). A satisfação no trabalho também está relacionada ao gênero (Tabvuma et al., 2015). Mulheres e homens podem diferir nos fatores que influenciam sua satisfação no trabalho por vários motivos, incluindo ética no local de trabalho, apego ao mercado de trabalho e conflito trabalho-vida (Tabvuma et al., 2015). Foram

encontradas diferenças significativas de gênero em termos de satisfação no trabalho, com as mulheres relatando maior satisfação do que os homens em alguns países (Mascarenhas et al., 2022).

Bem-estar “well-being”

O bem-estar exibe-se na qualidade de vida e pode ser operacionalizado no enquadramento profissional, por exemplo, como a relação entre as burnout and satisfação no trabalho. (Appelbaum et al., 2019).

Ambiente organizacional “workplace environment”

Os estudos analisados revelam que a falta de comunicação entre colegas de trabalho no local de trabalho, a natureza da supervisão, os valores pessoais dos profissionais, os baixos salários e as condições de trabalho afetam a motivação e podem promover um ambiente de trabalho indesejável (Fernandes, 2022).

Suporte de Supervisores de colegas

Apoio do supervisor e dos colegas de trabalho. O suporte percebido do supervisor refere-se à visão dos funcionários de que seu supervisor valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar ((Kurtessis, 2017).

Equidade / Justiça Organizacional

Procedimentos justos, a justiça distributiva envolve a distribuição justa de resultados, a justiça procedimental diz respeito aos processos usados para determinar a distribuição de resultados e a justiça interacional refere-se à maneira como alguém é tratado durante a promulgação de decisões organizacionais. A justiça processual reflete políticas e práticas, como participação dos funcionários e viés na tomada de decisões, que são relativamente estáveis e geralmente sob o controle geral da organização (Kurtesis, 2017).

Prática dos RH /Condições de trabalho “job conditions/working conditions”

Aqui nos concentramos nas práticas de RH, nas características da função de trabalho e nas condições de trabalho que podem ser aprimoradas pela organização para tornar o contexto e a natureza do trabalho mais agradáveis. A maioria dos funcionários acredita que as organizações têm um controle considerável sobre as práticas de RH (Kurtesis 2017).

Política organizacional

Política organizacional percebida. A política organizacional envolve percepções de favoritismo, falta de meritocracia e de discussão franca, e a presença de cliques ou grupos internos (G. Ferris & Kacmar, 1992), que influenciam as políticas e práticas organizacionais. Tal orientação organizacional política sugeriria aos funcionários que a organização se preocupa muito pouco com seu bem-estar para controlar comportamentos nocivos.

Remuneração

O fator motivacional mais importante é, sem dúvida, a remuneração dos profissionais de saúde. Todos os estudos mencionam esse fator motivacional como prejudicial à motivação, pois a remuneração é percebida como inferior ao necessário ou ao que seria justo. afirma que o salário deve ser proporcional à jornada de trabalho (Fernandes, 2022).

Recognition, Self-Realization, and Responsibility

Ser reconhecido e apreciado por supervisores, colegas e pacientes é uma grande recompensa sintonizada com um senso de valor e contribuição (Fernandes 2022).

Progressão da carreira

Continuum carreira-vida. As oportunidades de desenvolvimento de carreira estimulam um ciclo ideal, frutífero e dinâmico de crescimento pessoal e profissional. Quando os funcionários acreditam que sua organização apoia suas carreiras, são mais propensos a investir em seu trabalho e em suas funções

(Poon, 2013). As oportunidades de desenvolvimento de carreira são vistas como importantes para o crescimento pessoal e atendem à necessidade psicológica de desenvolver as competências necessárias para uma empregabilidade sustentada e expressar o autoconceito no trabalho (Coetzee et al., 2019). Os participantes observaram que quanto mais floresciam em seu trabalho e carreira, maior era seu senso de responsabilidade para com a organização e a comunidade (Peretz, 2020).

Stress

O *stress* está associado a um evento ou a uma situação de pressão associada a alguns *stressores* (denominado *stress* auto-relatado relacionado a desafios) para ser relacionado a resultados positivos no trabalho e *stress* associado a outros (denominado *stress* auto-relatado relacionado a obstáculos) estar relacionado a resultados de trabalho negativos e oferecer hipóteses específicas. (Cavanaugh et al., 2000).

Aprendizagem ao longo da vida e desenvolvimento profissional

Os programas de formação e aprendizagem ao longo da vida são especialmente valorizados porque são considerados importantes para a progressão na carreira dos profissionais de saúde. A evolução da sua capacidade e conhecimento que lhe permita prestar um tratamento de maior qualidade aumenta os índices motivacionais, a autoestima e reforça o sentimento de reconhecimento esperado por parte dos supervisores e dos utentes. Os profissionais de saúde descrevem a importância de treinamentos e atualizações constantes com outros profissionais e médicos. Nas áreas rurais de países em desenvolvimento, destaca-se a falta de formação educacional e qualificação disponível para os profissionais de saúde (Fernandes, 2022).

1.1.5.2 Outcomes

Compromisso organizacional

Para Meyer e Allen (1997), o comprometimento é um compromisso psicológico, que liga o funcionário à organização, mas que a natureza do compromisso pode variar. Segundo estes autores, o compromisso psicológico entre o funcionário e uma organização pode ter três formas distintas: quando

as atitudes e os comportamentos são adotados não porque as crenças são compartilhadas, mas simplesmente para ganhar recompensas específicas; quando um indivíduo aceita influência para estabelecer ou manter uma relação satisfatória; quando a influência é aceita porque as atitudes induzidas se identificam com os próprios valores do indivíduo. Pode entender-se que não existe uma única fonte de afeto em relação ao trabalho e que múltiplos afetos podem aumentar a força do vínculo com o trabalho. Assim, (Meyer & Allen, 1991, 1997) consideram e descrevem três componentes de comprometimento organizacional: afetivo, calculativo (“continuance”) e normativo. O comprometimento afetivo é o comprometimento como um afeto, como um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização. Segundo Meyer e Allen (1991, 1997), os funcionários com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, assim o desejam. Esta componente pode ser relacionada com a identificação – o indivíduo aceita influência para estabelecer ou manter uma relação satisfatória com o grupo ou organização.

“Work Engagement”

De maneira geral, o “Work Engagement” consiste em um estado mental em que o profissional está imerso e entusiasmado em suas atividades laborais. Caracteriza-se como uma condição desejável que favorece o desempenho individual e coletivo das equipes em suas rotinas de trabalho. Em princípio, envolve três dimensões: vigor, dedicação e absorção (Yan & Donaldson, 2022). O “Work Engagement” enfatiza a identificação cognitiva e psicológica dos funcionários com seu trabalho, incluindo a ideia de que o trabalho satisfaz necessidades e expectativas (Kanungo, 1979). Assim, o “Work Engagement” dos funcionários pode ser fortalecido por ambientes de trabalho nos quais os funcionários reconheçam que (a) têm poder de decisão, (b) as informações são compartilhadas por toda a organização, (c) recebem o treinamento necessário para realizar o seu trabalho e (d) eles serão recompensados por participar da tomada de decisões (Lawler, 1995). O compartilhamento de informações e o treinamento podem, portanto, influenciar positivamente os resultados organizacionais (Riordan et al., 2005). O envolvimento dos funcionários com o trabalho é um bom indicador dos resultados dos funcionários, sucesso organizacional e desempenho financeiro (Mascarenhas et al., 2022). Trabalhadores com alto “Work Engagement” estão satisfeitos com seus empregos (Schaufeli et al., 2002; Paek et al., 2015; Lu & Gursoy 2016) e são altamente produtivos (Demerouti & Bakker, 2006). Em relação ao gênero, alguns estudos mostraram que as mulheres estão mais preocupadas do que os homens com os aspectos emocionais de seu trabalho e, portanto, colocam mais ênfase nos motivadores

intrínsecos, incluindo relacionamentos interpessoais, tarefas e, conseqüentemente, “engagement” no trabalho (Mascarenhas et al., 2022). Outro estudo, por sua vez, concluiu que o nível de “engagement” dos funcionários do sexo masculino era maior do que o das funcionárias (Topchyan & Woehler, 2021).

Envolvimento “job involvement”

O envolvimento no trabalho é definido como o grau de importância de um trabalho para a autoimagem e o grau de investimento de si mesmo em um trabalho (Mathieu & Kohler, 1990) com Kanungo (1982) argumentando que os empregos desempenham um papel importante na definição do eu das pessoas conceito. Se os funcionários sentirem que sua autoimagem está ligada ao seu trabalho, eles procurarão estar altamente envolvidos no trabalho e não recorrerão a comportamentos de retraimento, como o absenteísmo, com o envolvimento no trabalho mostrando uma relação modesta com o absenteísmo (Harrison & Martocchio, 1998). Por outro lado, quando o envolvimento no trabalho é baixo, os funcionários ficam menos motivados a comparecer ao trabalho e, portanto, o absenteísmo pode aumentar. O baixo envolvimento no trabalho tem sido claramente associado negativamente ao absenteísmo (Blau, 1986; Farrell & Stamm, 1988; Shore et al., 1990).

Performance/desempenho individual

O desempenho dentro do papel contém tarefas fora do papel que fazem parte de suas atribuições de trabalho (Vigoda, 2000) e o desempenho extra papel contém tarefas fora do papel que contribuem para uma organização mais efetiva e social e estão menos ligadas diretamente ao desempenho organizacional (Organ, 1988; Motowidlo et al., 1997).

Absentismo

Steers e Rhodes (1978) argumentaram que a ausência do trabalho (ou seu reverso, comparecimento ao trabalho) deve ser vista como uma função tanto da capacidade de comparecer quanto da motivação para comparecer. Doenças e acidentes são citados como fatores primordiais que afetam a capacidade, juntamente com responsabilidades familiares e problemas de transporte (Mastekaasa, 2020).

Intenção de rotatividade, “turnover intention”

A intenção de rotatividade é a disposição relatada de um funcionário de deixar sua organização dentro de um determinado período e é frequentemente usada para estudar a rotatividade real de funcionários (Lazzari, 2022).

Desgaste ou Burn-out

O Síndrome de *Burnout*, começou a ser aceite como doença ocupacional devido à nova classificação feita pela Organização Mundial da Saúde (OMS), na última revisão da CID-11 (Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde). O Síndrome foi incluída no capítulo de problemas associados ao emprego ou ao desemprego, recebendo o código “QD85”.

Presenteísmo

A produtividade da força de trabalho tornou-se um fator crítico na força e sustentabilidade do desempenho geral dos negócios de uma empresa. O absenteísmo afeta a produtividade; no entanto, mesmo quando os funcionários estão fisicamente presentes em seus trabalhos, eles podem ter produtividade reduzida e qualidade de trabalho abaixo do normal - um conceito conhecido como presenteísmo reduzido (Koopman, 2002).

1.1.5.3 Outcomes Organizacionais

Desempenho organizacional “Organization Performance (OP)”

O desempenho organizacional é geralmente assumido em termos da produção real de uma organização que é medida em relação aos resultados, objetivos ou metas desejados ou pretendidos e atende às expectativas de diferentes grupos de partes interessadas (Tomal & Jones, 2015). O nível de desempenho organizacional é avaliado por meio de vários elementos que consistem em eficiências operacionais, níveis de diversificação, fusões, aquisições, composição da alta administração e estruturas organizacionais e manipulação de efeitos sociais ou políticos que interferem na conformidade do mercado (Mankins & Steele, 2005), no entanto, os critérios de medição para o desempenho organizacional permanecem controversos. A adoção de uma abordagem multidimensional para medir o desempenho organizacional deve refletir uma gama mais ampla de interesses das partes

interessadas (Brignall & Modell 2000). Não existe um único critério de desempenho que seja suficiente para ser aplicável a todas as organizações (Rouse & Putterill ,2003). O desempenho organizacional sendo um assunto complexo deve sempre ser estudado nas configurações contextuais do contexto existente (Mafini, 2015; Kassem et al. 2019; Zuibar 2021).

Produtividade e Diminuição de Criação de Saúde Baseada em Valor (SBV)

Desde 2016 que se observa uma redução progressiva da produtividade. São apresentados vários motivos para a diminuição da produtividade (OPSS , 2022): aumento do absentismo e presenteísmo , falta de incentivos para assiduidade, nível elevado de desgaste dos profissionais, condições de trabalho pouco satisfatórias, níveis de *burnout* elevados, disrupção das equipas, excessiva rotatividade e para a destruição das equipas, complexidade crescente dos casos, espaços físicos degradados, falta de recursos, ausência de apoio e reconhecimento pelas chefias, salários insuficientes, a falta de perspectivas de carreira, os horários pouco flexíveis, e a dificuldade em adquirir novos conhecimentos e investigar. Podemos inferir que os determinantes da redução da produtividade acima descritos no Relatório, promovem também a redução a Custo-Efetividade do trabalho individual realizado e a performance organizacional quando enquadrada na promoção do Valor em Saúde (Porter, 2010; Gray 2016). A primeira interpretação pode ser atribuída à falta de ponderação no número de profissionais e suas horas de trabalho. Embora tenhamos mais profissionais, eles podem ter contratos com horários mais reduzidos, resultando em uma capacidade menor. Além disso, houve um aumento significativo nas horas extras de 11,2 milhões para 21,9 milhões entre 2016 e 2021, com um aumento especialmente acentuado em 4 milhões de horas em 2021. A erosão da produtividade já havia sido notada antes da pandemia COVID, mas em 2020 e 2021, a concentração das equipes no tratamento dos pacientes COVID resultou na diminuição da produtividade, já que muitas atividades, incluindo consultas e cirurgias, foram adiadas ou canceladas. O aumento de casos COVID e a necessidade de ajustar espaços para garantir o isolamento podem ter contribuído para a diminuição de 10% nas consultas hospitalares e 19% nas cirurgias programadas em 2020. No entanto, nem todos os hospitais públicos foram afetados igualmente, com alguns conseguindo manter altos níveis de atividade programada. De acordo com o Relatório da OPSS (2022), a análise anterior à pandemia indica que os problemas eram anteriores à pandemia, mas foram agravados pela mesma.

Qualidade de cuidados, produtividade, absentismo

A utilização de recursos eficiente na saúde não se trata apenas de produtividade, no sentido da simplista relação entre volume de trabalho realizado e horas de trabalho. Espera-se que um Sistema nacional de Saúde ao progressivamente afastar-se dos ideais da New Public Management, tenha uma maior preocupação com a custo-efetividade do trabalho realizado do que apenas a produtividade nos moldes previamente descritos. A transformação desta realidade no Sistema Nacional de Saúde, respeitado o ideal da New Public Governance, e Governança em Saúde inclui, o privilegiar do Valor em Saúde (Porter, 2010; Gray 2016) e não apenas o volume de procedimentos executados. (Wiesel, 2014-;Osborne ,2010; Xu, 2015; Bilhim, 2017).

Categoria	Variáveis
Antecedentes	
Tratamento por membros da organização	Suporte de Supervisores, “supervisor support” Ambiente organizacional “workplace environment”
Qualidade da relação funcionário-organização	Satisfação profissional Ambiente organizacional “workplace environment” Equidade / Justiça Organizacional Prática dos RH /Condições de trabalho “job conditions/working conditions” Política organizacional Remuneração Recognition, Self-Realization, and Responsibility
Práticas dos recursos humanos e condições de trabalho	Progressão da carreira Aprendizagem ao longo da vida e desenvolvimento profissional ambiente organizacional “workplace environment”

Tabela 3 - O quadro resume os Antecedentes revistos no presente documento.

Categoria	Variáveis
Outcomes	
Orientação para a organização e trabalho	Compromisso organizacional “Organizational Commitment” Work Engagement Envolvimento “job involvement” Performance/desempenho individual, “job performance”
Bem-estar subjetivo	Bem-estar “well-being” Desgaste ou Burn-out
Outcomes comportamentais	Absentismo Presenteísmo Intenção de rotatividade, “turnover intention”
Outcomes Organizacionais	Desempenho organizacional “Organizational Performance” Produtividade Saúde Baseada em Valor (SBV)

Tabela 4 - O quadro resume os Outcomes revistos no presente documento.

Foi criado um fluxograma que apresenta as relações multinível entre os antecedentes e outcomes, no nível individual, de Percepção de Suporte Organizacional e Motivação para o Serviço Público, e os outcomes organizacionais, no nível organizacional, específicos para um hospital público integrado em um sistema em rede, SNS, facilitando a análise entre os Antecedentes, Outcomes e Outcomes Organizacionais.

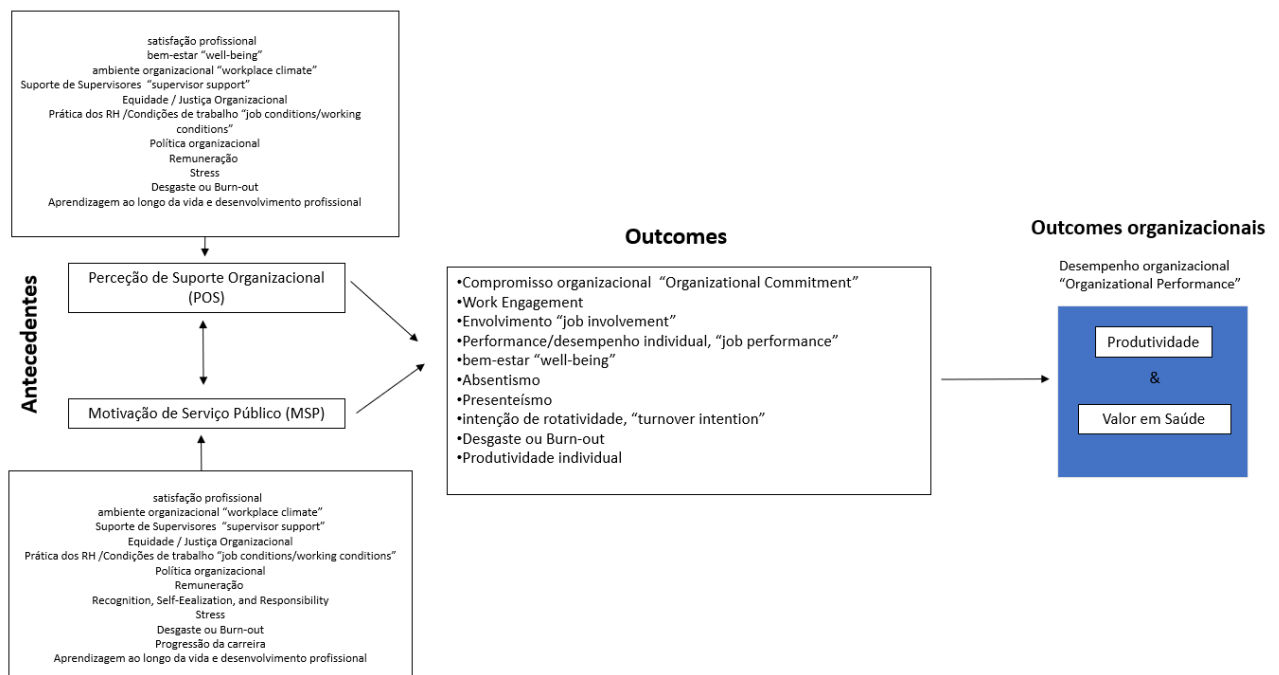


Figura 4 - O fluxograma apresenta as relações multinível entre os antecedentes e outcomes, no nível individual, de percepção de Suporte Organizacional e Motivação de Serviço Público, e os outcomes organizacionais, no nível organizacional, específicos para um hospital E.P.E.

1.1.6 Antecedentes e Outcomes da Percepção de Suporte Organizacional (PSO) e Motivação para o Serviço Público (MSP) no contexto geral e na Saúde

1.1.6.1 Antecedentes e Outcomes da Motivação para o Serviço Público (MSP)

Perry e Wise (1990) também estabeleceram que, em organizações públicas, a MSP dos trabalhadores está positivamente relacionada com o seu desempenho individual. De acordo com os autores (1990), pessoas com MSP elevada se identificam com os valores públicos da organização e isso pode levar a um desempenho mais alto, pois o seu esforço é direcionado para atividades que refletem seus valores altruístas e pro-sociais.

A pesquisa realizada da literatura relaciona a Motivação para o Serviço Público com a redução do absentismo (Koumenta 2015, Wright et al., 2017) mas também aumento do absentismo (Edwards , 2014; Wright et al., 2017) ,menor Presentismo (Taloyan et al., 2012; Fernandes, 2022) mas também maior Presenteísmo (Jensen et al., 2019), maior Suporte dos Supervisores (Ralston et al., 1999; Janco, et al., 2002; Jing, 2020; Kitsios & Kamariotou, 2021), maior Justiça Organizacional, Tratamento discricionário, maior Interação com utentes, maior Acesso a Recursos e menor percepção de obstáculos, ambiente de trabalho, progressão da carreira e a aprendizagem ao longo da vida e desenvolvimento profissional (Fernandes, 2022), melhores condições de trabalho, (Bratton et al., 2010; Topp, et al. 2015; Jaeger et al., 2018; Fernandes, 2022), Remuneração (Bratton et al., 2010; Alhassan et al., 2016; Fernandes, 2022) menor stress (Giauque et al., 2012; Fernandes, 2022), e menor Desgaste ou “Burn-out” (Giauque et al., 2013).

Estudos recentes mostraram que há uma relação positiva entre a identificação psicológica com o trabalho e vários fatores, incluindo rotatividade de trabalho, satisfação resignada, stress elevado, absentismo e presentismo (Paarlberg et. al., 2008; Giauque et al., 2012; van Loon et al., 2015; Schott & Ritz, 2017; Jensen et al., 2019). De acordo com Giauque et al., (2012), trabalhadores com MSP elevada sentem muita pressão no trabalho. Esses estudos sugerem a necessidade de se considerar a influência da MSP sobre o desempenho e o bem-estar dos trabalhadores. Segundo Vandenabeele e colaboradores (2018), a MSP só pode gerar comportamentos positivos se o ambiente organizacional o permitir.

Além disso, estudos identificaram dimensões dominantes da MSP em diferentes profissões, comportamentos influenciados pela MSP em determinadas profissões, e implicações na MSP de profissionais devido a variáveis organizacionais ou pessoais (Andersen, 2009; Andersen & Serritzlew, 2012; Schott et al., 2019b; Ritz et al., 2021). Uma corrente de estudo destaca a relação entre a PSM e o desempenho individual, como demonstram vários trabalhos de meta-análise (Ritz et al., 2016, 2021).

Os funcionários da Administração Pública que apresentam elevados níveis de MSP têm tendência para demonstrar comportamentos pró-sociais, mas quando sentem que o seu trabalho não é valorizado ou que através do mesmo não conseguem servir a sociedade, da forma como desejariam, sentem-se desmotivados e o seu empenho começa a diminuir (Bright, 2021). Hameduddin e Engbers (2021) chamam a atenção para a necessidade de os gestores dos RH da AP desenvolverem estratégias que motivem os seus colaboradores, seja através de feedback positivo e/ou do reconhecimento pelo

trabalho realizado junto da comunidade, porque apelar apenas ao compromisso com a causa pública não é suficiente para manter os colaboradores motivados.

1.1.6.2 Antecedentes e Outcomes da Motivação para o Serviço Público (MSP) na Saúde

A pesquisa realizada da literatura relaciona Motivação para o Serviço Público na Saúde com a Performance/desempenho individual (Bellé, 2013; Petrovksy et al, 2014) redução do absentismo (Koumenta, 2015; Wright et al., 2017), efeito inverso (Edwards, 2014 ; Wrigh et al., 2017) , Suporte de Supervisores (Ralston, et al., 1999; Janco, et al., 2002; Jing 2020; Kitsios & Kamariotou, 2021), Justiça Organizacional (Fernandes, 2022), Condições de trabalho (Bratton et al., 2010; Topp et al., 2015; Jaeger et al., 2018; Fernandes, 2022), Remuneração (Bratton et al., 2010; Alhassan, et al., 2016; Fernandes, 2022), Interação com utentes, Presenteísmo (Taloyan et al., 2012; Fernandes, 2022), Efeito inverso (Jensen et al., 2019), stress (Giauque et al., 2013; Fernandes, 2022), Desgaste ou Burn-out (Giauque et al., 2013), ambiente de trabalho, Progressão da carreira, Aprendizagem ao longo da vida e desenvolvimento profissional (Fernandes, 2022).

1.1.6.3 Antecedentes e Outcomes da Motivação para o Serviço Público em Organizações de saúde pública.

Para compreender como o setor de trabalho influencia a MSP devemos comparar os funcionários que desempenham as mesmas tarefas (Steinhaus & Perry, 1996), o contexto jurídico-legal e financeiro pode determinar maiores ou menores diferenças da PSO entre o setor privado e o público, como podemos observar no seguinte exemplo.

Os fisioterapeutas privados Dinamarqueses parecem estar mais motivados a fazer o bem focando-se nos utentes, enquanto os fisioterapeutas públicos têm níveis mais altos de motivação ligados ao interesse público geral e níveis mais altos de compaixão. Isso indica que o alvo do comportamento altruísta pode variar de acordo com o setor de trabalho. A grande maioria dos estudos indica que o MSP é maior para os funcionários públicos do que para os funcionários do setor privado (Andersen, 2011), no entanto, os fisioterapeutas privados dinamarqueses não são muito privados, nem judicialmente nem financeiramente. A fisioterapia privada é intensamente regulada por acordos entre a Associação de Fisioterapeutas Dinamarqueses e as autoridades públicas seguindo a legislação e as diretrizes públicas. A obtenção de subsídio público para o tratamento requer um encaminhamento de

um médico e os utentes podem escolher entre fisioterapeutas privados, mas a autoridade pública (regiões e municípios) limita o número de fisioterapeutas privados autorizados a fornecer serviços subsidiados pelo governo. Além disso, as taxas de serviço e a extensão dos pagamentos do usuário são fixadas no acordo entre a Associação de Fisioterapeutas Dinamarqueses e as autoridades.

Absenteísmo e presenteísmo

Os resultados da associação Motivação Serviço Público e absenteísmo são inconclusivos (Edwards, 2014, Wright, et al. 2017). Uma das possíveis razões é que a Motivação de Serviço Público aumenta o presenteísmo (ex. ir trabalhar doente), o que por sua vez aumenta o absenteísmo e neutraliza - ou mesmo excede-as reduções de absentismo. Trabalhar nos dias em que os funcionários se sentem mal é um potencial escuro lado da Motivação de Serviço Público e que pode ter consequências a longo prazo para a medida em que os funcionários estão ausentes do trabalho por motivo de doença (Jensen et al., 2019). Foi encontrada uma associação positiva entre MSP e (o chamado) absentismo involuntário e uma associação negativa entre a Motivação de Serviço Público e (o chamado) absentismo voluntário (Koumenta, 2015). O absenteísmo afeta tanto o custo quanto a qualidade da prestação de serviços públicos (Wright et al., 2017), e a MSP pode ser um preditor importante. A MSP pode não ser capaz de prevenir doenças ausência devido aos seus efeitos sobre o presenteísmo por doença (Jensen et al., 2019), porque enquanto pode haver ganhos de curto prazo para os beneficiários do serviço, ir trabalhar quando doente pode têm efeitos negativos na saúde dos funcionários, causando futuras ausências por doença a longo-prazo (Bergström et al., 2009)

A MSP está positivamente relacionada ao stress no trabalho (Giauque et al., 2013) e ao *burnout* e negativamente correlacionada com a satisfação no trabalho, os indivíduos motivados pelo serviço público “sacrificam-se” demais pela sociedade e, portanto, acabam potencialmente num estado de esgotamento ou “burn-out” (van Loon et al., 2015). O presenteísmo tem, portanto, sido relacionado com o aumento do risco de saúde geral (Johns, 2010; Taloyan et al., 2012).

Prática dos RH /Condições de trabalho “job conditions/working conditions”

As condições de trabalho são fatores motivacionais nucleares, englobando o espaço físico e os recursos físicos fundamentais para as atividades desenvolvidas. Estes são particularmente impactantes nas áreas rurais. (Fernandes, 2022). A falta de eletricidade, medicamentos e equipamentos médicos

necessários, materiais hospitalares (por exemplo, luvas de proteção, máscaras), recursos e condições físicas degradadas das unidades de saúde são os fatores mais comumente relatados relacionados às más condições de trabalho. Nas zonas rurais com poucos recursos, a falta de abastecimento é muitas vezes acompanhada de equipamentos e infraestruturas deficientes, o que afeta as condições de trabalho e o bem-estar da força de trabalho (por exemplo, o armazenamento e conservação de alimentos e água em condições climáticas extremas), (Fernandes, 2022).

Ambiente organizacional “workplace climate”

Uma fraca política de recrutamento pode causar mal-estar. Pode haver uma interferência política na gestão dos hospitais do setor público que provoca a disrupção de equipas que pode promover um ambiente de trabalho indesejável. (Fernandes, 2022). A saída de vários profissionais do SNS para a esfera privada e o maior recurso a profissionais em prestação de serviços impacta a qualidade da relação funcionário-organização e algum desconforto em relação às práticas dos recursos humanos e condições de trabalho.

Suporte de Supervisores “supervisor support”

Os artigos identificam alguns fatores intrínsecos relacionados com níveis mais elevados de motivação. Ser reconhecido e apreciado por supervisores, colegas e pacientes é uma grande recompensa sintonizada com um senso de valor e contribuição. A falta dela está associada a menor satisfação e pior ambiente de trabalho. Pesquisas sobre autorrealização, valores no trabalho, comprometimento no trabalho, satisfação no trabalho e desempenho têm atraído ampla pesquisa nas últimas décadas, especialmente devido à relação entre essas variáveis-chave e engajamento e motivação no trabalho (Fernandes, 2022).

Remuneração

O fator motivacional mais importante é, sem dúvida, a remuneração dos profissionais de saúde. Todos os estudos mencionam esse fator motivacional como prejudicial à motivação, pois a remuneração é percebida como inferior ao necessário ou ao que seria justo. Assim, é comum que estes profissionais trabalhem tanto no setor público quanto no privado, como forma de obter maiores rendimentos de tal

forma que o salário deve ser proporcional à jornada de trabalho (Fernandes, 2022). Por outro lado, existe literatura que relata que os salários mais altos não estão associados ao aumento da motivação, e que as relações entre pares e com os pacientes constituem o principal fator motivacional (Bratton et al., 2010). Os incentivos financeiros devem envolver um grupo particular de recompensas e não um fator preditivo isolado. Além disso, salários mais altos devem vir acompanhados de outras recompensas, como maior estabilidade pessoal e profissional, relações mais fortes entre pares, melhores condições de trabalho e reconhecimento no trabalho (Fernandes, 2022).

Progressão da carreira

Os atrasos na progressão na carreira são desmotivadores substanciais, corroborando o poder motivacional dessa recompensa específica. Independentemente dos determinantes externos (por exemplo, crise financeira ou gestão hospitalar), perceber as oportunidades de promoção é um motivador importante, o inverso afeta as perspectivas de carreira e muitas vezes influencia a intenção de migrar para países com mais recursos, especialmente entre profissionais de saúde. Em menor escala, esta falta de progressão deve-se à falta de qualificação profissional exigida e de investimento na formação profissional atualizada (Fernandes, 2022). Outro fator de tensão entre colegas é a promoção injusta de um profissional em detrimento de outro igualmente merecedor. A promoção é um fator nuclear de motivação, percebida como forma de crescimento, reconhecimento e promoção, estando, portanto, interligada com a autoestima e a autorrealização pessoal e profissional dos trabalhadores (Fernandes, 2022).

Aprendizagem ao longo da vida e desenvolvimento profissional

De acordo com alguns estudos, os programas de formação e aprendizagem ao longo da vida são especialmente valorizados por serem considerados importantes para a progressão na carreira dos profissionais de saúde. A evolução da sua capacidade e conhecimento que lhe permita prestar um tratamento de maior qualidade aumenta os índices motivacionais, a autoestima e reforça o sentimento de reconhecimento esperado por parte dos supervisores e dos utentes. Os profissionais de saúde descrevem a importância de treinamentos e atualizações constantes com outros profissionais e médicos. Nas áreas rurais de países em desenvolvimento, destaca-se a falta de formação educacional e qualificação disponível para os profissionais de saúde (Fernandes, 2022).

1.1.6.4 Antecedentes e Outcomes da Percepção de Suporte Organizacional (PSO) nas Organizações públicas (Prymakova & Lallatin 2021).

Absentismo

Considerando que os funcionários do setor público são mais propensos ao absenteísmo do que funcionários do setor privado (Mastekaasa, 2020), e que a PSO pode mitigar esses padrões de comportamento negativo (Reinwald & Kunze, 2020).

Ambiente organizacional "workplace climate"

Embora o apoio fornecido pelos supervisores possa ser mais significativo, o apoio recebido de uma forte rede social entre colegas também é importante (Wadsworth & Owens, 2007; Zagenczyk, 2010). A PSO está negativamente associada ao envolvimento em sindicatos (Goeddeke & Kammeyer-Mueller, 2009). Os funcionários muitas vezes procuram a segurança sindical quando não se sentem suficientemente apoiados pelas organizações.

Intenção de rotatividade, "turnover intention"

Embora a intenção de ficar e o desejo de permanecer sejam fortes correlatos de alto POS público e sem fins lucrativos (Clark et al., 2013; Liu & Liu, 2016).

Suporte de Supervisores, "supervisor support"

Como mostra a literatura a liderança transformacional está fortemente correlacionada com PSO devido à preocupação mais profunda dos líderes transformacionais com os trabalhadores individuais. (Bass & Avolio, 1990; Kurtessis et al., 2017). As organizações públicas e sem fins lucrativos líderes operam em diferentes ambientes. Além de desempenhar um papel em que os funcionários sintam que realizam trabalho significativo (Tummers & Knies, 2013), os líderes são aqueles que criam ou destroem os valores públicos (Van Wart, 2013; Andrews, 2019). Essa dupla tarefa é ainda mais desafiada pelo achatamento das hierarquias organizacionais, que exige que os líderes públicos e sem fins lucrativos assumam as novas tarefas de ensino, treino e orientação (Van Wart, 2013). Além disso,

como os funcionários do setor público são afetados pela política internacional tendência a condená-los, as habilidades transacionais ganham importância no suporte (VanVerte, 2013).

Remuneração

A promoção do apoio organizacional pode ser uma solução quando organizações sem fins lucrativos e públicas os funcionários enfrentam grandes cargas de trabalho e altos níveis de estresse que são cobertos de forma inadequada pelos incentivos monetários (Hamann & Foster, 2014; Knapp et al., 2017)

Aprendizagem ao longo da vida e desenvolvimento profissional

O acesso a oportunidades de crescimento pessoal e profissional dentro de uma organização tem associações positivas consistentes com PSO. Leva a um sentimento fortalecido de suporte porque comunica ao funcionário que a organização os vê como vale a pena investir (Clark et al., 2013). A ausência de treinamento pode levar a baixos níveis de comprometimento afetivo, enquanto a disponibilidade de treino está associada a maiores níveis de PSO (Currie & Dollery, 2006). A PSO também desempenha um importante papel moderador, pois o treinamento sem níveis mais elevados de PSO é menos eficaz. A aplicação das habilidades aprendidas, também chamadas a “transferência de treino” é maior entre os funcionários com maior PSO (Zumrah, 2013).

1.1.6.5 Antecedentes e Outcomes da Percepção de Suporte Organizacional (PSO) em Organizações de Saúde

A pesquisa realizada da literatura na saúde relaciona a Percepção de suporte Organizacional na Saúde com a satisfação profissional (Ogbonnaya et al., 2018) , o bem-estar no trabalho (Ogbonnaya et al., 2018; Gadolin, 2021), o compromisso organizacional (Gupta et al., 2016; Ogbonnaya et al., 2018), a menor intenção de rotatividade (Gupta et al., 2016; Ogbonnaya et al. 2018; Gadolin, 2021), o suporte de supervisores , melhores as condições de trabalho e melhor remuneração (Gadolin, 2021), menor Desgaste ou *Burnout* (O’ Keeffe et al., 2015 ; Bridgeman et al., 2018; Reitz et al., 2021) , melhor ambiente de trabalho (Ogbonnaya et al., 2018), e aprendizagem ao longo da vida e desenvolvimento profissional (Ogbonnaya et al., 2018, Gadolin, 2021)

Ambiente organizacional “workplace climate”

As percepções favoráveis dos funcionários sobre o trabalho realizado em equipa refletem serviços seguros e eficientes centrados no paciente e na promoção da satisfação do paciente, que é cada vez mais reconhecida como um critério para avaliar o desempenho dos cuidados de saúde (Doyle et al., 2013; Ogbonnaya et al. 2018). Estão relatadas correlações cruzadas positivas entre os resultados do desempenho dos funcionários e os cuidados de saúde, medido pela satisfação do paciente. (Ogbonnaya et al., 2018).

Prática dos RH /Condições de trabalho “job conditions/working conditions”

A estruturação organizacional temporária e ad hoc é frequentemente necessária em organizações de saúde. Tal estruturação incorpora ações fluidas, instantâneas e espontâneas de representantes organizacionais que moldam as condições que influenciam a capacidade para realizar seu trabalho (Gadolin, 2021). As situações mais frequentemente descritas em que as estruturas de trabalho eram consideradas inaptas, ou mesmo inexistentes, afetavam negativamente a forma como era percebida a preocupação organizacional com o seu bem-estar e a valorização do seu contributo (Gadolin, 2021).

Nível elevado de desgaste dos profissionais ou níveis de burnout elevados;

O aumento internacionalmente reconhecido de problemas de saúde mental entre os funcionários da saúde (O’ Keeffe et al., 2015; Bridgeman et al., 2018) Esses tipos de estruturação muitas vezes resultaram em enfermeiras com sintomas de burnout e, às vezes, procurando outro emprego. Ao refletir sobre o conflito percebido entre organização (Gadolin, 2021). A PSO mais alta foi significativamente associada a um menor risco de *burnout* (Reitz et al., 2021). Da mesma forma, se os funcionários receberem suporte de suas organizações, o risco de esgotamento pode diminuir (Reitz et al., 2021).

Suporte de Supervisores “supervisor support”

A percepção de suporte é influenciada pela valorização e utilização de suas competências relacionadas ao seu papel e o seu conhecimento e experiência pessoal. Quando os profissionais de saúde

percecionam que suas competências são valorizadas pelos atores organizacionais e adequadamente utilizadas, influencia positivamente a sua PSO (Gadolin, 2021).

Remuneração

O salário também foi descrito como relevante em relação à valorização da contribuição do enfermeiro pela organização. A crítica mais comum é que os salários são baixos em relação à exigência dos seus cargos (Gadolin, 2021).

Aprendizagem ao longo da vida e desenvolvimento profissional

As organizações de saúde que oferecem oportunidades de formação de pessoal podem obter melhorias no bem-estar dos funcionários e na qualidade dos serviços oferecidos aos pacientes (Ogbonnaya et al., 2018). As percepções do suporte organizacional são positivamente influenciadas pelo apoio dos supervisores de primeira linha em relação ao desenvolvimento profissional e responsabilidade acrescida (Gadolin, 2021).

Intenção de rotatividade “turnover intention”

Existe influência positiva das percepções de trabalho em equipe dos funcionários sobre sua intenção de permanecer empregado pela organização. A qualidade das relações sociais e o apoio gerado pelas atividades de trabalho em equipe desempenha um papel vital na redução das tendências de afastamento dos funcionários em relação à organização (Ogbonnaya et al., 2018).

1.1.7 Relação entre Motivação para o Serviço Público e Percepção de Suporte Organizacional

1.1.7.1 Motivação e Percepção de Suporte Organizacional

Existe pouca literatura sobre motivação no trabalho e PSO, existem, no entanto, inequivocamente fortes relações positivas (Gillet et al., 2013; Bui et al., 2016). Considerando o crescimento da pesquisa motivacional em ambientes públicos, o papel da motivação no suporte percebido deve ser mais

explorado. Enquanto isso, tem muitos estudos sobre os comportamentos voluntários daqueles que se sentem apoiados.

Por exemplo, o comportamento de cidadania organizacional (OCB), ou seja, quando um funcionário voluntariamente vai além do escopo de sua função atribuída, geralmente está positivamente relacionado a maior PSO (Coyle-Shapiro & Kessler, 2003; Noruzy et al., 2011). O aumento da produtividade e a eficiência relacionada ao OCB também é fortemente moldada pelo PSO (Tremblay et al., 2010; Kim et al., 2016), demonstrando o princípio das normas recíprocas quando apoiadas os funcionários são mais produtivos (Knapp et al., 2017). Da mesma forma, o desempenho extra-papel, ou seja, quando um funcionário executa tarefas fora de suas próprias responsabilidades (Neves & Eisenberger, 2012), também está relacionado a níveis mais elevados de PSO. Outros artigos encontraram um resultado positivo associação com comportamentos pró-sociais, incluindo ajudar os outros, voluntariado, denunciar e manter as regras do local de trabalho (Adebayo, 2005).

1.1.7.2 Motivação para o Serviço Público e Percepção de Suporte Organizacional

As recompensas intrínsecas provaram ser cruciais na motivação do funcionários públicos e funcionários de entidades sem fins lucrativos (Prymakova, 2021a, 2021b). Apesar das relações entre PSO e MSP não estarem bem estudadas, alguns estudos demonstraram que a motivação de serviço público se relaciona com as percepções dos funcionários da sua organização, como boas ou más, e isso afeta sua percepção de justiça (Wang & Seifert, 2020). Existe forte associação, em todos os sectores, entre PSO e justiça organizacional (Aryee & Chay, 2001; Khurram, 2009; Tremblay et al., 2010; Demir, 2015), e também é expectável um papel importante da motivação do serviço público na forma como os funcionários públicos percebem o apoio organizacional. Estas proposições são fundamentadas nas teorias de valor público, e no potencial das organizações públicas e sem fins lucrativos no apoio dos seus funcionários nas suas aspirações de procurar um trabalho ao qual atribuem grande valor. Além disso, podemos esperar uma relação entre o POS e a motivação do serviço público através dos canais de confiança e cultura organizacional (Prymakova & Lallatin 2021a).

A PSO é considerada como um preditor chave de compromisso organizacional e espera-se que esteja positivamente relacionado com compromisso organizacional. (Pattnaik, 2020). Grande parte do trabalho em gestão pública indica que a MSP geralmente leva a níveis mais elevados de compromisso organizacional (Potipiroon & Ford, 2017). A PSO e a MSP estarão positivamente relacionadas. A

sustentabilidade organizacional está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho por meio do impacto da Percepção de Suporte Organizacional e do potencial de impacto social na Motivação de Serviço Público (Cruce et al. 2021).

1.1.8 Relação entre Variáveis Demográficas e Motivação para o Serviço Público e Percepção de Suporte Organizacional

1.1.8.1 As variáveis demográficas e relação com a Percepção de Suporte Organizacional (PSO)

As Variáveis demográficas afetam a PSO. Enquanto a idade tem uma relação positiva com a PSO (Boateng, 2014; Gorji et al., 2014; Sadatsafavi et al., 2015), a educação e estabilidade revelaram associações predominantemente negativas (Hamann & Foster, 2014; Kim et al., 2016) outras variáveis demográficas, como estado civil e gênero mostram resultados mistos entre os estudos, e nenhuma evidência conclusiva pode ser criada entre estes resultados. (Snape e Redman, 2010; Celep & Yilmazturk, 2012). A satisfação no trabalho de ambos o sexo é influenciada pela PSO, embora a satisfação no trabalho nos homens seja mais fortemente influenciada pela PSO (Oshagbemi, 2000; Webber & Rogers 2018). Os resultados atuais mostram que os homens prestam mais atenção ao apoio organizacional — ou à falta dele (Saks, 2006). O compromisso das mulheres no trabalho é mais afetado pelo suporte organizacional do que o dos homens. (Mascarenhas et al., 2022).

Os membros do corpo docente de part-time são significativamente menos propensos a se sentir suportados; no entanto, à medida que aumentam suas percepções de serem valorizados pela sua faculdade e pelos administradores seniores, também aumentam suas percepções de apoio. (Culver et al., 2020;

1.1.8.1.2 Percepção Suporte Organizacional (PSO) e variáveis demográficas (idade, educação, estado civil e gênero)

Várias variáveis demográficas correlacionam-se com a Percepção Suporte Organizacional. Enquanto a idade tem uma relação positiva com a PSO (Boateng, 2014; Gorji et al., 2014; Sadatsafavi et al., 2015), a educação e estabilidade revelaram associações predominantemente negativas (Hamann e Foster, 2014; Kim et al., 2016). Outras variáveis demográficas, como estado civil e gênero mostram

resultados mistos entre os estudos, e nenhuma evidência conclusiva pode ser desenhada entre esses resultados. (Snape & Redman, 2010; Celep & Yilmazturk, 2012).

1.1.8.3 As variáveis demográficas e relação com a Motivação para o Serviço Público (MSP)

A tendência do indivíduo de “estar lá para os outros” é significativamente afetada por cargos temporários no setor público, por sua vez o trabalho de part-time parece afetar, os “interesses políticos e sociais” dos empregados do setor público. (Grund & Thommes, 2017), espera-se que as mulheres tenham níveis mais elevados de compaixão do que os homens (Pandey & Stazyk, 2008), podemos esperar que em sociedades coletivistas, (como Portugal) os homens estejam mais enquadrados mentalmente numa sociedade “orientada para o outro” (Cuddy et al., 2015) resultando em MSP mais elevadas neste grupo do que em sociedades individualistas. Pensa-se que a idade esteja positivamente correlacionada com MSP (Pandey & Stazyk, 2008), os “Millennials” podem ter níveis mais baixos de MSP do que as gerações anteriores e, portanto, serão menos atraídos por organizações públicas do que as gerações mais velhas (Ng et al., 2016).

Devido às reformas da New Public Management, os cargos temporários e part-time tornaram-se mais comuns, o que por sua vez está associado à MSP dos funcionários. O contrato de trabalho parece não moderar a relação que existe entre a MSP e as intenções de turnover, apesar de isoladamente ambas as variáveis influenciarem significativamente a vontade dos funcionários da AP permanecerem ou não nos locais onde trabalham (Santos, 2021).

Foram também identificados antecedentes centrados em variáveis sociodemográficas ou vocacionais/profissionais (Perry et al., 2008; Ritz et al., 2016), tendo Jang (2012), Pandey e Stazyk (2008) e Kim et al., (2021) encontrado relações de influência significativas entre variáveis sociodemográficas e a MSP, nomeadamente a idade e o grau de escolaridade. Jang, (2012) sublinhou que os traços de personalidade não variam ao longo do tempo pois refletem as características dos indivíduos que não são suscetíveis de serem influenciadas pelo ambiente, no entanto, enquanto determinantes do comportamento humano e da motivação no trabalho, são preditores da MSP.

Segundo Kjeldsen e Jacobsen, (2012) e Braender e Andersen, (2013) a Motivação de Serviço Público pode variar em função de alguns aspetos da vida dos indivíduos (e.g., o grau de escolaridade) ou eventos marcantes. A Motivação de Serviço Público não será, assim, um traço ou característica estável,

mas antes um estado suscetível de sofrer alterações ao longo do tempo. A PSM tem sido uma área de interesse muito investigada desde os anos 80 do século XX (Perry & Porter, 1982; Homberg et al., 2015; Ritz et al., 2016; Christensen et al., 2017). A idade e o sexo, em particular, surgiram como fatores importantes que, acredita-se, afetam o desenvolvimento da MSP (Pandey & Stazyk, 2008). Embora a idade e o sexo estejam entre os determinantes mais estudados da Motivação de Serviço Público, encontra-se heterogeneidade elevada na literatura. (Ritz et al., 2016).

Idade:

As tipologias dos países ocidentais variam na forma como o bem-estar é administrado. Nas culturas anglo, as organizações de caridade privadas têm um papel maior ao providenciar aos necessitados do que as organizações governamentais. No entanto, na Europa as nações germânicas, é o Estado que assume maior protagonismo no atendimento ao bem-estar da população (Ferrera, 1996). A MSP poderá aumentar ao longo da vida devido à generatividade – o desejo de servir e guiar a próxima geração, que se fortalece à medida que envelhece. Na Europa nas nações germânicas, onde as instituições públicas desempenham um papel proeminente na vida dos cidadãos, é razoável esperar que as preocupações com a generatividade possam se manifestar para o serviço público. (Parola et al. 2018)

À medida que as pessoas envelhecem, elas tornam-se mais propensas a ter preocupações relacionadas à generatividade (Erikson, 1963; McAdams, 2001). Um meio pelo qual os indivíduos podem ter um impacto duradouro e positivo na sociedade é através do serviço público. Assim, espera-se que o MSP aumente com a idade (Pandey & Stazyk, 2008). O contexto nacional poderá apresentar diferenças institucionais e culturais que produzem efeitos diferentes. Embora a idade e a MSP estivessem positivamente associados em países germânicos não foram detetados efeitos diferentes de zero em países anglo e asiáticos confucionistas. As preocupações com a generatividade (Erikson, 1963) parecem ser menos dependentes da idade em culturas coletivistas, mantendo-se elevadas independentemente da idade. (Parola et al., 2018)

Nas nações anglo, onde as instituições públicas desempenham um papel menor no atendimento das necessidades, a generatividade, pode expressar-se em motivações para a realização de voluntariado, doação dinheiro ou outras atividades que existem nas esferas privadas (Hofstede, 1991). Embora a estimativa pontual tenha sido positiva, a relação MSP com a idade na Ásia confucionista não pode ser

diferenciada de zero. A cultura asiática confucionista pode ser caracterizada como coletivista. Nas culturas coletivistas, as normas relativas à ação coletiva e distribuição de os recursos são centrais. De facto, as expectativas da sociedade reforçam fortemente a noção que os interesses coletivos e não os individuais são primordiais (Triandis, 1995). Devido a esta, indivíduos em culturas coletivistas valorizam o bem-estar da sociedade em geral versus servir aos interesses próprios em todas as fases da vida. (Parola et al., 2018)

Globalmente, as organizações públicas estão a enfrentar o envelhecimento da força de trabalho e desafios relacionados à atração de trabalhadores mais jovens (Colley, 2013; Ng et al., 2016). Os Millennials podem ter níveis mais baixos de MSP do que as gerações anteriores e, portanto, serão menos atraídos por organizações públicas (Ng et al., 2016, Parola et al., 2018)

Sexo:

Teoricamente, homens e mulheres diferem em termos de interesses públicos, compaixão e autossacrifício com base no enquadramento sociocultural (Dehart-Davis et al., 2006; Riccucci, 2017). Os valores sociais e normas de género diferem em sociedades individualistas versus sociedades coletivistas, podendo esperar-se que em sociedades coletivistas, os homens estejam mais enquadrados mentalmente numa sociedade “orientada para o outro”. (Cuddy et al., 2015), levando os homens a terem valores de MSP superiores nestas dimensões do que as mulheres. Da mesma forma, em sociedades individualistas, os homens possuem uma mentalidade “auto-orientada” (Cuddy et al., 2015), promovendo os homens a pontuarem mais baixo nestas dimensões do que as mulheres.

Duração do contrato, Cargos temporários e part-time:

A tendência do indivíduo de “estar lá para os outros” é significativamente afetada por cargos temporários no setor público, por sua vez o trabalho de part-time parece afetar, os “interesses políticos e sociais” dos profissionais do setor público. (Grund & Thommes, 2017). Devido às reformas da New Public Management, os cargos temporários e part-time tornaram-se mais comuns, o que por sua vez está associado à Motivação de Serviço Público dos funcionários. Foi identificado que a percepção da importância “estar lá para os outros” está significativamente relacionada com cargos temporários dentro do setor público, enquanto, por sua vez, a tendência de um indivíduo perceber a importância de “interesse social e político” no setor público está mais associado com os cargos de part-time (Grund

& Thommes, 2017). O contrato de trabalho parece não moderar a relação que existe entre a Motivação de Serviço Público e as intenções de turnover, apesar de isoladamente ambas as variáveis influenciarem significativamente a vontade dos funcionários da Administração Pública permanecerem ou não nos locais onde trabalham (Santos, 2021).

1.1.8.4 Influência do tipo de contrato de trabalho, na Motivação para o Serviço Público e na Percepção de Suporte Organizacional dos trabalhadores da Administração Pública.

Descrição do Contrato de trabalho em Funções Públicas

O trabalho na Administração Pública (AP) é regido pela Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP), como definido na Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. Conforme explicado pela Direção-Geral do Emprego Público (DGAEP), o emprego público sofreu uma reforma no início do século XXI, seguindo o paradigma da NPM (gestão orientada para resultados) e se aproximando do sistema de emprego privado e do Código do Trabalho. O trabalho em funções públicas é caracterizado por um vínculo de emprego ou contrato de prestação de serviços, que determina uma pessoa a prestar sua atividade para uma entidade pública mediante remuneração. O estatuto de funcionário público e o sistema de carreira foram substituídos por um regime de emprego em que prevalece o contrato de trabalho em funções públicas. A Lei n.º 35/2014, de 20 de junho (Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas [LTFP]) foi publicada pela especificidade do funcionamento e dos valores do serviço público (DGAEP, 2021)

O Decreto-Lei n.º 276/2007, de 31 de julho, já tinha estabelecido a carreira de inspeção, que se concentra na realização e instrução de inspeções, auditorias, fiscalizações, inquéritos, sindicâncias, acompanhamentos, avaliações, processos disciplinares, pareceres e estudos de elevada responsabilidade, autonomia e especialização. Estes trabalhos estão inerentes à execução das atribuições dos serviços de inspeção da AP (DGAEP, 2021).

De acordo com Carvalho (2008), o programa de reformas da Administração Pública (AP) portuguesa, alinhado à NPM (New Public Management), deu origem à Lei de Vínculos, Carreiras e Remunerações (LVCR) dos funcionários públicos (Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro). De acordo com Bilhim (2019), esta é a maior reforma do sistema de gestão de pessoas realizada em Portugal desde a revolução de 25 de abril de 1974. Esta lei estabeleceu a manutenção como especiais, apenas as carreiras cujas especificidades de conteúdo, de deveres funcionais de formação ou habilitação de base, o justificassem (e.g., representação externa do Estado, informações de segurança, investigação

criminal, segurança pública, inspeção). A mesma lei estabeleceu também que a relação jurídica de emprego público se constitui, no caso das carreiras especiais, por nomeação e no caso das carreiras gerais, por contrato de trabalho em funções públicas. Entretanto, a LTFP estabeleceu que os trabalhadores da AP portuguesa passariam a estar integrados em carreiras em função do conteúdo e da complexidade funcionais dos postos de trabalho, bem como, da natureza dos serviços. As carreiras passaram a qualificar-se como gerais (onde se integram as carreiras de assistente operacional, de assistente técnico e de técnico superior) ou especiais (onde se integra, entre outras, a carreira de inspeção).

A LVCR também estabeleceu a integração dos trabalhadores da AP em carreiras baseadas no conteúdo e na complexidade das funções, bem como na natureza dos serviços. As carreiras foram classificadas como gerais (como assistente operacional, assistente técnico e técnico superior) ou especiais (como a carreira de inspeção). A LVCR definiu as carreiras especiais, estabelecendo que seus conteúdos funcionais não podem ser absorvidos pelas carreiras gerais e que seus trabalhadores são submetidos a deveres funcionais mais rigorosos, além de precisarem completar um curso de formação de pelo menos seis meses ou possuir certo grau académico ou título profissional para se tornarem parte da carreira.

Modalidades de trabalho em funções públicas.

As formas de trabalho na Administração Pública (AP) são definidas como:

- Contrato de trabalho em funções públicas: Este vínculo se aplica em todas as situações em que não se recorre à nomeação ou à comissão de serviço.
- Nomeação: Refere-se às funções no âmbito das missões genéricas e específicas das Forças Armadas em quadros permanentes, representação externa do Estado, informações de segurança, investigação criminal, segurança pública e inspeção. A nomeação pode ser de tempo indeterminado (nomeação definitiva) ou a título transitório.
- Comissão de serviço: Representa cargos não inseridos em carreiras, como dirigentes. É geralmente constituída por tempo determinado e a regulamentação aplicável ao vínculo de emprego público se aplica quando não há uma norma especial.

Além disso, o contrato de prestação de serviço pode incluir:

- Contrato de tarefa: É para execução de trabalhos específicos e de natureza excecional, não podendo exceder o prazo contratual estabelecido.
- Contrato de avença: Caracteriza as profissões liberais com retribuição mensal e pode ser encerrado por qualquer uma das partes sem obrigação de indemnização (Mello, 2019).

Descrição do Contrato Individual de Trabalho (CIT)

O contrato é uma ferramenta jurídica que estabelece as obrigações e direitos das partes envolvidas. Ele pode ser escrito, gestual ou verbal, mas para ser válido, precisa ter uma declaração de vontade expressa de forma clara (Almeida, 2012).

No âmbito do trabalho, o Contrato Individual de Trabalho (CIT) é regulado pela lei n.º 35/2014, de 20 de junho, que se concentra na prossecução dos interesses públicos e no princípio da igualdade de tratamento. A estrutura organizativa da administração pública é baseada na satisfação do interesse público e está regida por critérios económicos, mas deve sempre respeitar os princípios da igualdade, imparcialidade e objetividade. É importante que os princípios da boa-fé e lealdade sejam respeitados nas atividades administrativas, seja nas instituições jurídicas públicas ou privadas (Antunes, 2010).

O contrato de trabalho é um acordo jurídico bilateral ou plurilateral que regista os interesses das partes envolvidas e estabelece meios para colocá-los em prática de acordo com a legislação. Uma vez assinado, deve ser cumprido na sua totalidade, caso contrário, pode haver sanções para a parte que não cumprir (Rolo, 2020). O contrato é uma parte importante da vida em sociedade e pode ser entendido como um acordo ou consenso entre as partes que gera direitos e obrigações (Oliveira, 2015). Do ponto de vista jurídico, pode ser interpretado como um acordo de vontades para a produção de efeitos jurídicos, acordo de vontades para obtenção de efeitos económicos ou reunião de vontades para obtenção de efeitos jurídicos na área do Direito das Obrigações (Nader, 2018). A formação do contrato é composta por três fases: negociações, proposta e aceitação (Tavares, 2019).

Tipos de contrato de trabalho

De acordo com o artigo 139º da Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro, existem várias modalidades de contrato de trabalho. No entanto, neste estudo, serão abordados apenas os contratos sem termo e a termo certo.

Os contratos de trabalho sem termo, também conhecidos como contratos de trabalho efetivo, são celebrados entre a empresa e o trabalhador de acordo com o artigo 147.º do Código de Trabalho (Almeida, 2012). Este tipo de contrato não tem uma data de término especificada, por isso não precisa ser renovado, oferecendo mais confiança e estabilidade ao trabalhador. Em geral, é acordado entre as partes que os primeiros meses do contrato sejam considerados como período experimental para facilitar o despedimento em caso de o trabalhador não se adaptar à função. Este período pode ser reduzido ou excluído com um acordo escrito e durante esse período, tanto o empregador quanto o trabalhador podem encerrar o contrato sem aviso prévio e sem necessidade de indenização (Amado, 2019). Ser contratado efetivamente é um dos principais objetivos de qualquer trabalhador, pois representa uma importante mudança na carreira profissional. A partir desse momento, o colaborador se sente mais comprometido com a organização, o que aumenta sua motivação e, consequentemente, seu desempenho (Jin et al., 2018).

Já os contratos de trabalho a termo certo são aqueles em que as partes estabelecem uma duração para a vigência do contrato, dependendo de uma situação futura prevista (por exemplo, conclusão de uma tarefa ou retorno de um trabalhador). Esse tipo de contrato tem validade até o término da duração estipulada ou até que as partes não tenham interesse em renová-lo. Por isso, não é considerado um despedimento (Rolo, 2020). A lei estabelece os motivos que tornam permitido o uso de contrato a termo certo, incluindo: (i) necessidades temporárias da empresa, com a duração necessária para satisfazê-las (por exemplo, substituir um trabalhador); (ii) incerteza quanto à viabilidade da empresa, especialmente em situações inovadoras; (iii) contratação de trabalhadores em busca do primeiro emprego ou desempregados há muito tempo. Após outubro de 2019, este fundamento só pode ser usado para contratar trabalhadores desempregados que se encontrem inscritos no Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) há 25 meses ou mais (Portaria n.º 112-A/2019, de 12 de abril).

O contrato de trabalho a termo que seja celebrado por qualquer motivo diferente dos enunciados é convertido em contrato sem termo.

Relação entre contrato de trabalho, Motivação para o Serviço Público e Perceção de Suporte Organizacional

Independentemente do setor a que as organizações pertencem, um contrato de trabalho é um ato bilateral que envolve a prestação de um serviço, motivo pelo qual é inevitável equiparar o regime laboral dos trabalhadores públicos, com os do setor privado (Rolo, 2020). O contrato de trabalho a termo certo tem um carácter temporário, pelo que apenas vincula o trabalhador durante um período limitado, o que se reflete na sua ligação com a organização (Jong & Schalk, 2005). Segundo De Cuyper et al. (2009) este tipo de contrato está associado a um baixo nível de envolvimento organizacional o que afeta negativamente a motivação dos colaboradores e o seu compromisso com a organização. A insegurança causada e as reduzidas oportunidades de desenvolvimento de carreira afetam o desempenho dos trabalhadores e a sua vontade de permanecer na organização (Chambel, 2015).

Os trabalhadores que possuem este tipo de contrato, geralmente, desenvolvem atitudes e comportamentos menos positivos em relação à organização do que aqueles que têm um contrato sem termo, o que se reflete nas suas intenções de permanecer na organização. Schaap e Olckers (2020) acrescentam que existe uma relação negativamente significativa entre a motivação dos trabalhadores e as intenções de turnover. Todavia, Flickinger et al., (2016) aludem que os contratos a termo certo não têm necessariamente que ter um impacto negativo na relação trabalhador-organização, porque se as condições de trabalho forem idênticas às dos trabalhadores permanentes, a ligação estabelecida também é semelhante (Santos, 2021).

Em Portugal, os estudos sobre esta temática são muito escassos o que chama a atenção para a necessidade de se investigar de que forma o tipo de contrato de trabalho influencia a relação que existe entre a MSP e a PSO.

A Carreira na Administração Pública portuguesa e a Motivação para o Serviço Público

O estudo de Perry (1997) examinou a identificação profissional e outros antecedentes da Motivação para o Serviço Público (MSP). Vários outros estudos também investigaram a relação da Motivação para o Serviço Público com profissionalismo, profissões, normas profissionais, incluindo variáveis mediadoras e moderadoras, tais como Andersen (2009), Andersen e Pedersen (2012), Andersen e Serritzliw (2012), Kjeldsen e Jacobsen (2012) e Schott et al. (2019b).

Andersen (2009) avaliou o impacto da Motivação de Serviço Público, normas profissionais e incentivos econômicos no comportamento e desempenho de profissionais de saúde, sugerindo que normas profissionais fortes tornam incentivos econômicos desnecessários. Andersen e Pedersen (2012) descobriram diferenças nas dimensões da Motivação de Serviço Público manifestadas por trabalhadores especializados e com normas profissionais sólidas. Eles concluíram que o "profissionalismo" estava negativamente relacionado à dimensão da compaixão da Motivação de Serviço Público, mas positivamente relacionado à dimensão de atração pela formulação de políticas públicas, e não estava relacionado à dimensão de compromisso com o interesse público. Andersen e Serritzliw (2012) mostraram como a dimensão de compromisso com o interesse público da Motivação de Serviço Público afetou o comportamento de profissionais de saúde, concluindo que a Motivação de Serviço Público ajudou a proteger os interesses de grupos mais necessitados. Kjeldsen e Jacobsen (2012) investigaram a relação entre a Motivação de Serviço Público e o setor de emprego (estudantes e jovens recém-contratados na área da saúde), concluindo que a Motivação de Serviço Público não era relevante para a atratividade do setor público e sugerindo que a Motivação para o Serviço Público em um grupo profissional provavelmente estará mais associada à natureza do serviço público do que ao setor (público ou privado). Schott et al. (2019b) avaliaram a dinâmica da Motivação de Serviço Público num grupo de inspetores veterinários recém-contratados e concluíram que a perda da Motivação de Serviço Público ao longo do tempo estava relacionada às expectativas pouco claras sobre o trabalho.

A análise dos resultados aponta para a ideia de que as características específicas das carreiras não têm impacto significativo na motivação ou no desempenho dos funcionários públicos. Isso sugere que, ao gerenciar sua equipe, as organizações públicas não precisam levar em consideração as especificidades da MSP. No entanto, os resultados devem ser interpretados com precaução, pois eles não são generalizáveis.

De acordo com Paarlberg (2008), Schott & Ritz (2017) van Loon et al. (2015) e Jensen et al. (2019), existem fatores externos, como cultura, instituições e ambiente sociopolítico e econômico, que podem influenciar o bem-estar e o comportamento dos funcionários públicos. Isso pode ocorrer quando os funcionários sentem que não têm condições para realizar seu trabalho da melhor maneira ou quando suas ações não são reconhecidas ou, ainda, quando não conseguem lidar com situações que vão contra seus valores.

Apesar de existirem questões metodológicas importantes a serem exploradas, como a variabilidade das escalas utilizadas para medir a MSP (Bozeman & Su, 2015), a pesquisa sobre essa

variável como preditor tem contribuído para aumentar o conhecimento sobre sua influência nas atitudes e comportamentos dos funcionários públicos.

CAPÍTULO 2 – Enquadramento institucional

2.1 Hospital de Braga, a Organização

Identidade organizacional:

O Hospital de Braga é uma organização e, como tal, encontra-se munida de uma personalidade intrinsecamente construída, através da constante comunicação estabelecida com o público interno e/ou externo (Ruão, 2001). Estas interações, mais ou menos planeadas, são a base para a construção da identidade organizacional. Com efeito, esta traduz-se no “concentrado de informação integrante dos sentidos dominantes, duradouros e consensuais, instituídos como narrativas que projetam a imagem da organização no sentido que lhe é mais favorável”. Numa definição tão abrangente cabem, naturalmente, diferentes aspetos complementares e confluentes na essência de uma organização. Assim, podemos compreender a identidade organizacional, na sua decomposição em características conceituais (identidade cultural) e traços tangenciais (identidade física). (Ruão, 2001)

Identidade cultural: valores, missão e visão:

O Hospital de Braga tem uma missão que se encaixa nas expectativas da população da região do Minho, visando prestar cuidados de saúde de excelência, tendo o paciente como o seu princípio norteador. De acordo com Souza et al., (2014), a missão de uma organização é a sua razão de ser. O Hospital de Braga tem uma lista de valores que servem como referência para o seu comportamento organizacional. Esses valores são baseados em três grupos principais: pacientes, familiares e colaboradores. Com o objetivo de oferecer cuidados humanizados e de excelência, os valores incluem: respeito pela dignidade e bem-estar das pessoas, responsabilidade com a melhor prática hospitalar, desenvolvimento humano dos colaboradores, competência técnica, e inovação.

A missão do Hospital de Braga é distinta das demais instituições de saúde, uma vez que sua natureza assistencial torna a diferenciação difícil. No entanto, ao olhar para outros caminhos de atuação, é possível destacar a instituição como um hospital de referência para o Sistema Nacional de Saúde, com foco em três pilares: qualidade da prática clínica, satisfação dos pacientes, colaboradores e comunidade, e equilíbrio económico-financeiro.

A missão do Hospital de Braga foi formulada de acordo com os requisitos gerais para informar sobre o tipo de serviço oferecido, o público-alvo pretendido e o cuidado com as diferentes partes interessadas (Souza et al., 2014). Portanto, o objetivo do Hospital de Braga é oferecer cuidados de saúde de alta qualidade à população da região do Minho, de acordo com seu perfil assistencial, sempre com o paciente como prioridade.

Os valores e a missão são duas características identitárias que mantêm a organização no presente (e resultado do passado), mas existe outra dimensão que projeta a organização para o futuro: a visão organizacional. A visão é definida como "o que a empresa quer ser no futuro próximo ou distante" (Carvalho & Santos, 2016) e deve ser vista como um objetivo para o qual a organização trabalha diariamente. Neste sentido, o Hospital de Braga tem como objetivo: tornar-se referência para o Sistema Nacional de Saúde, com um desenvolvimento sustentável ao longo de três pilares: qualidade da prática clínica diária e das instalações e equipamentos; satisfação dos pacientes, dos funcionários e da comunidade em geral; e equilíbrio financeiro do hospital. Essa visão combina, mais uma vez, os três principais grupos-alvo mencionados.

Modelos de Gestão do Hospital de Braga

Em 2019, o Hospital de Braga era um dos quatro hospitais portugueses que funcionavam sob uma Parceria Público-Privada (PPP) , (Amorim Lopes, 2018). Com base nesta modalidade, havia um contrato de gestão específico estabelecido entre o Estado e uma entidade privada, com o Estado sendo responsável por controlar o cumprimento do contrato e a entidade privada sendo responsável pela gestão plena da unidade hospitalar (Unidade Técnica de Acompanhamento de Projetos, 2009). O Hospital de Braga tinha dois contratos distintos de gestão: o primeiro com a Sociedade Anónima Escala Braga, responsável pela construção e manutenção do edifício hospitalar, e o segundo com o Grupo José de Mello Saúde (JMS), responsável pela prestação de cuidados de saúde (Unidade Técnica de Acompanhamento de Projetos, 2009). De maneira simultânea, a JMS também era responsável pelo Hospital Vila Franca de Xira em regime de PPP.

O contrato estabelecido para a gestão do Hospital de Braga garantia sua estrutura e funcionamento, sendo monitorado constantemente. No entanto, a hibridez aplicada à gestão hospitalar gerava opiniões divergentes, o que resultava em escrutínios significativos por parte dos média e da população.

Finalmente, a 31 de agosto de 2019, a Parceria Público-Privada do Hospital de Braga acabou e o hospital passou a ser uma Entidade Pública Empresarial (Azevedo, 2019).

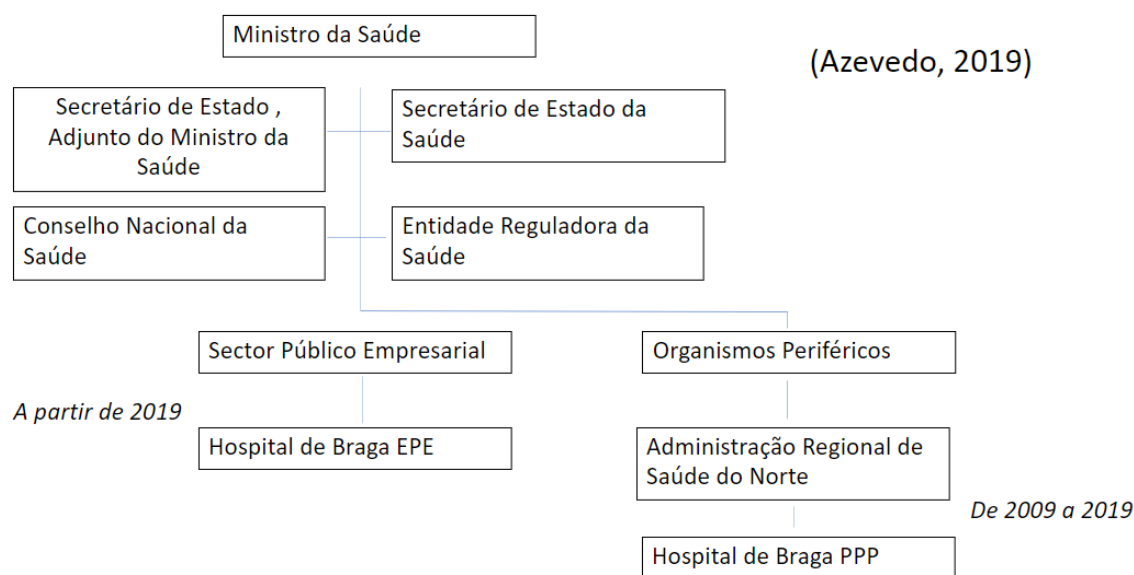


Figura 5 - Enquadramento modelos gestão Hospital de Braga, elaboração própria.

Foi neste contexto de quebra com a Administração Pública Clássica e elementos Weberianos que o Hospital de Braga iniciou o seu percurso em modelo de gestão Parceria-Público-Privada enquadrando-se nos princípios do New Public Management em 2011, sendo que em 2019 o Hospital de Braga assumiu-se como Entidade Pública Empresarial num regresso à gestão pública num contexto de mudança global de paradigma da Administração Pública de elementos neo-weberianos.

O Hospital de Braga, pela segunda vez, viveu um processo de Mudança Organizacional (MO) considerada Revolução (Stickland, 1998), tendo em 2019 transitado de um Hospital em gestão de Parceria Público-Privada (PPP), que coincidiu com uma fase de estagnação das carreiras dos profissionais de saúde, para uma gestão de Entidade Pública Empresarial (EPE), que coincide com a harmonização dos direitos dos profissionais em Contrato Individual de Trabalho (CIT) das várias profissões de saúde, e dos Contratos de Trabalho em Função Pública (CTFP), e também coincide com a evolução favorável no descongelamento da progressão de certas carreiras e a execução dos concursos de Especialistas.

2.2 Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica

A carreira de técnico superior de diagnóstico e terapêutica constitui um corpo especial que se encontra regulado para os trabalhadores com relação jurídica de emprego público, constituída mediante a celebração de Contrato de Trabalho em Funções Públicas e para os trabalhadores em regime de contrato de trabalho, nos termos de Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro, nas entidades públicas empresariais e nas parcerias em saúde, em regime de gestão e financiamento privados, integrados no SNS, nos termos dos diplomas legais que definem o regime jurídico dos trabalhadores das referidas entidades, sem prejuízo do mesmo regime laboral e dos termos acordados no respetivo instrumento de regulação coletiva de trabalho. (ACSS, 2023)

Profissões TSDT (Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica)

Integram a carreira especial de TSDT e a carreira de TSDT, os trabalhadores cujas funções correspondam a profissões de saúde que envolvam o exercício de atividades técnicas de diagnóstico e terapêutica, designadamente relacionadas com as ciências biomédicas laboratoriais, da imagem médica e da radioterapia, da fisiologia clínica e dos bio sinais, da terapia e reabilitação, da visão, da audição, da saúde oral, da farmácia, da ortoprotesia e da saúde pública.(cfr. n.º 3 do artigo 3.º do Decreto-Lei 110/2017 e n.º 3 do artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 111/2017, ambos de 31 de agosto). (ACSS, 2023)

A carreira especial de técnico superior de diagnóstico e terapêutica e a carreira de técnico superior de diagnóstico e terapêutica integra os trabalhadores cujas funções correspondam a profissões de saúde que envolvam o exercício de atividades técnicas de diagnóstico e terapêutica, designadamente relacionadas com as ciências biomédicas laboratoriais, da imagem médica e da radioterapia, da fisiologia clínica e dos biosinais, da terapia e reabilitação, da visão, da audição, da saúde oral, da farmácia, da ortoprotesia e da saúde pública (cfr. n.º 3 do artigo 3.º do Decreto-Lei 110/2017 e n.º 3 do artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 111/2017, ambos de 31 de agosto). A identificação das referidas profissões constará de diploma próprio a aprovar no prazo de 90 dias a partir da data das respetivas publicações. (ACSS, 2023)

A transição dos trabalhadores integrados na carreira prevista no no Decreto-Lei n.º 564/99, de 21 de dezembro, para a carreira especial de TSDT faz-se nos termos a definir no diploma que venha a

estabelecer o regime remuneratório aplicável à carreira aprovada no Decreto-Lei n.º 111/2017, de 31 de agosto, abrangendo todos os profissionais integrados na carreira de técnico de diagnóstico e terapêutica, agora extinta, independentemente da profissão em que se integram, desde que elencada no artigo 2º do Decreto-Lei n.º 320/99, de 11 de agosto e conforme atividades constantes do anexo ao Decreto-Lei 261/93, de 24 de Julho. (ACSS, 2023)

O serviço de Medicina Física e Reabilitação do Hospital de Braga E.P.E., inclui os seguintes TSDT's:

Fisioterapeuta

A profissão de fisioterapeuta “ Centra-se na análise e avaliação do movimento e da postura, baseadas na estrutura e função do corpo, utilizando modalidades educativas e terapêuticas específicas, com base, essencialmente, no movimento, nas terapias manipulativas e em meios físicos e naturais, com a finalidade de promoção da saúde e prevenção da doença, da deficiência, de incapacidade e da inadaptação e de tratar, habilitar ou reabilitar indivíduos com disfunções de natureza física, mental, de desenvolvimento ou outras, incluindo a dor, com o objetivo de os ajudar a atingir a máxima funcionalidade e qualidade de vida.” (Dec- Lei n.º 261/93 de 24 de julho). Profissão devidamente reconhecida e regulamentada nos termos da Lei, sendo a Ordem dos Fisioterapeutas a autoridade nacional competente. A Ordem dos Fisioterapeutas é, desde 14 de dezembro de 2021, a entidade responsável pela emissão de:

- cédula profissional de Fisioterapeuta;
- emissão de 2.ª via de cédula profissional;
- reconhecimento de qualificações obtidas no estrangeiro;
- emissão de declarações no âmbito da aplicação da Diretiva n.º 2005/36/CE, do Parlamento e do Conselho de 7 de setembro;
- pedidos de Carteira Profissional Europeia (CPE);
- outras questões relativas à profissão de fisioterapeuta, recebidos via plataforma europeia do Sistema de Informação do Mercado Interno (IMI) – plataforma informática da Comissão Europeia (Regulated Professions Data Base European Commission).

Terapeuta da fala

A profissão de terapeuta da fala compreende o “desenvolvimento de atividades no âmbito da prevenção, avaliação e tratamento das perturbações da comunicação humana, englobando não só todas as funções associadas à compreensão e expressão da linguagem oral e escrita, mas também outras formas de comunicação não verbal.” (Dec- Lei n.º 261/93 de 24 de julho). Profissão devidamente reconhecida e regulamentada nos termos da Lei, sendo a Administração Central do Sistema de Saúde a autoridade nacional competente.

Terapeuta ocupacional

A profissão de terapeuta ocupacional compreende a “avaliação, tratamento e habilitação de indivíduos com disfunção física, mental, de desenvolvimento, social, ou outras, utilizando técnicas terapêuticas integradas em atividades selecionadas consoante o objetivo pretendido e enquadradas na relação terapeuta/utente; prevenção da incapacidade, através de estratégias adequadas com vista a proporcionar ao indivíduo o máximo de desempenho e autonomia nas suas funções pessoais, sociais e profissionais e, se necessário, o estudo e desenvolvimento das respetivas ajudas técnicas em ordem a contribuir para uma melhoria da qualidade de vida.” (Dec- Lei n.º 261/93 de 24 de julho). Profissão devidamente reconhecida e regulamentada nos termos da Lei, sendo a Administração Central do Sistema de Saúde a autoridade nacional competente.

2.3 A influência do New Public Management nas parcerias público-privadas (PPP) e gradualidade da implementação das ideias do New Public Governance no Hospital de Braga EPE.

As Parcerias Público-Privadas (PPP) na saúde em Portugal

O NPM é o enquadramento que viu surgir as Parcerias Público-Privadas (PPP). Este modelo de gestão tem sido aplicado em diversas áreas da Administração Pública, incluindo a Saúde, devido às dificuldades económicas. A ideia é que a entidade pública aproveite a capacidade superior de gestão

do setor privado para oferecer serviços de melhor qualidade e eficiência aos seus cidadãos (Tavares, 2012).

As PPP são um tipo de acordo entre entidades públicas e privadas para realização de um investimento de interesse coletivo, com financiamento e gestão maioritariamente pelo parceiro privado. O contrato tem duração prolongada, geralmente de 30 anos, e envolve uma partilha de riscos entre as partes (Barros & Martinez-Giralt, 2009).

Em Portugal, o Decreto-Lei nº 86/2003 estabeleceu as PPP como contratos ou união de contratos entre entidades privadas e um parceiro público, no qual o parceiro privado se compromete a desenvolver uma atividade visando satisfazer uma necessidade coletiva, e é responsável pelo investimento e exploração financeira (Tavares, 2012). Este enquadramento legal foi revisto em 2006 com a publicação do Decreto-Lei nº14110.

Com a publicação de um novo enquadramento legal, a administração pública passou a ter a possibilidade de estabelecer contratos de concessão com entidades privadas, permitindo a partilha de riscos inerentes aos projetos. O objetivo deste modelo de gestão era aumentar a qualidade dos cuidados de saúde prestados aos cidadãos, bem como a sustentabilidade do Estado e do Sistema Nacional de Saúde. Esta nova abordagem de gestão também exigiu que o Estado mudasse de seu papel tradicional como prestador de serviços para o de regulador e fiscalizador (Nunes, 2005). A aplicação deste modelo de gestão foi inicialmente testada com sucesso no Hospital Fernando Fonseca, onde contratos de concessão já eram permitidos pela legislação anterior (Tavares, 2012).

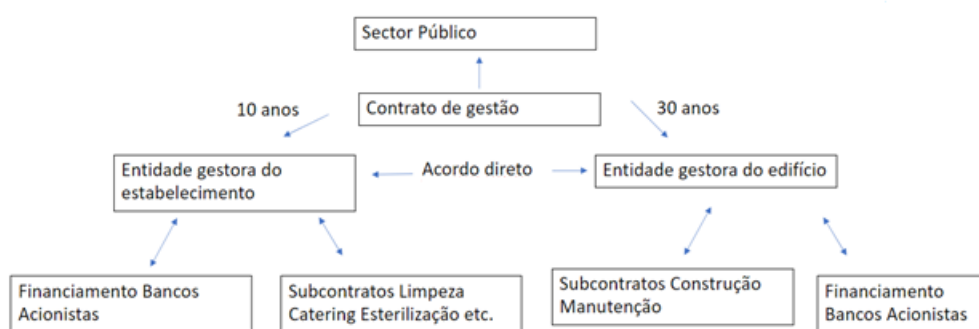


Figura 6 - Enquadramento PPP's em Portugal (Azevedo, 2019)

A primeira vez em que ocorreu uma gestão privada em um equipamento público de saúde em Portugal foi no HFF, conhecido popularmente como Hospital Amadora-Sintra, quando a sua administração foi

concedida ao Grupo Mello em 1995 após um concurso público. Embora essa primeira experiência tenha sido relativamente incipiente e isolada, resultou em alguns ganhos, tais como a eficiência e qualidade na prestação de cuidados clínicos (contenção de despesas, menores custos, maior eficiência, gestão baseada em resultados e incentivos à produtividade). No entanto, também permitiu identificar alguns riscos inerentes à gestão privada, como o “over-treatment”, instabilidade profissional e a adoção de uma lógica empresarial puramente financeira (seleção de casos, procura induzida pela oferta), (Rego, 2008).

Infelizmente, um processo de contratualização "mal preparado" que resultou até mesmo em um diferendo judicial entre os parceiros público e privado, não contribuiu para a credibilidade do HFF junto aos seus utentes e para o sucesso do projeto (Monteiro, 2010). De acordo com o Decreto-Lei nº 203/200824, o contrato de gestão foi extinto por "caducidade da sua denúncia para o termo do prazo", e a gestão pública do estabelecimento hospitalar foi retomada na forma de uma Entidade Pública Empresarial (EPE).

A Resolução do Conselho de Ministros nº 162/2001 criou a Estrutura de Missão Parcerias Saúde (EMPS) com o objetivo de identificar, estudar, desenvolver e gerir processos de aplicação de técnicas de gestão empresarial nos hospitais públicos do Serviço Nacional de Saúde (SNS) e adoção de formas de gestão inovadoras. Em 2001-2002, Portugal lançou um programa ambicioso de parcerias público-privadas (PPP) na saúde, composto por 10 hospitais divididos em 2 grupos. O modelo proposto consistia na concessão da gestão do estabelecimento de saúde, incluindo a prestação de serviços clínicos, aos parceiros privados. A gestão do edifício hospitalar seria responsabilidade do parceiro privado também, através da criação de duas sociedades-veículo. O primeiro parceiro privado seria responsável por prestar os serviços clínicos por 10 anos, com a possibilidade de renovação do contrato se objetivos específicos forem atingidos. O segundo parceiro privado se responsabilizaria pela conceção, construção, financiamento e manutenção do edifício hospitalar com um contrato de 30 anos de duração (Simões, 2004).

De acordo com Monteiro (2010), a Primeira Vaga de Parcerias Público-Privadas (PPP) incluiu a construção de cinco hospitais: dois novos (em Sintra e Loures) e três de substituição (em Cascais, Braga e Vila Franca de Xira), além da criação de um Centro de Atendimento do Serviço Nacional de Saúde (SNS) e do Centro de Medicina Física e Reabilitação do Sul (CMFRS). Entretanto, o primeiro concurso para o Hospital de Loures foi cancelado e reeditado em 2007 com pouco potencial competitivo. O projeto de construção do novo Hospital de Sintra foi adiado devido à previsão de não

renovação do contrato do HFF, situado na mesma área, que findaria em 2012. Com o término repentino da gestão privada do HFF, o projeto do novo Hospital de Sintra foi cancelado (Tavares, 2012).

Os hospitais de Cascais começaram a ser explorados em 1 de janeiro de 2009, com a inauguração do novo edifício em fevereiro de 2010. O hospital de Braga começou a ser explorado em setembro de 2009 e o novo edifício foi inaugurado em maio de 2011. Já o hospital de Loures teve a sua inauguração e início da exploração em janeiro de 2012. O atual Hospital de Vila Franca de Xira encontra-se sob gestão privada desde 1 de junho de 2011 (Tavares, 2012).

A questão da transparência e defesa dos interesses públicos nas PPP ainda é um tema em aberto. Para aumentar a confiança dos cidadãos nos novos prestadores, é importante que os parceiros privados sejam conscientes da necessidade de prestação de contas. Ao mesmo tempo, é preciso que haja um escrutínio social tanto do parceiro privado quanto do público, já que as negociações e contratualizações são complexas e precisam ser tratadas de forma adequada para garantir a defesa do interesse público. É importante que todos defendam o SNS público, universal, geral e tendencialmente gratuito, mas também é necessário estar aberto a discutir novos cenários que, apesar de estarem mais próximos da privatização, podem ser fundamentais para melhorar e tornar mais eficiente a prestação de cuidados de saúde aos cidadãos. Isso permitirá uma maior transparência e qualidade na prestação de cuidados de saúde (Tavares, 2012).

CAPÍTULO 3 – Apresentação das hipóteses e metodologia

3.1 Apresentação das Hipóteses:

As hipóteses procuram confirmar a correlação entre Motivação para o Serviço Público (MSP) e Percepção de Suporte Organizacional (PSO), a correlação entre Variáveis demográficas e PSO, e variáveis demográficas e MSP. A justificação da criação destas hipóteses apresenta-se na evidência seguinte.

Relação entre MSP e PSO

As recompensas intrínsecas provaram ser cruciais na motivação do funcionários públicos e funcionários de entidades sem fins lucrativos (Prysmakova, 2021a, 2021b). Apesar das relações entre PSO e MSP não estarem bem estudadas, alguns estudos demonstraram que a motivação de serviço público se relaciona com as percepções dos funcionários da sua organização, como boas ou más, e isso afeta sua percepção de justiça (Wang & Seifert, 2020). Existe forte associação, em todos os sectores, entre PSO e justiça organizacional (Aryee & Chay, 2001; Khurram, 2009; Tremblay et al., 2010; Demir, 2015), e também é expectável um papel importante da motivação do serviço público na forma como os funcionários públicos percebem o apoio organizacional. Estas proposições são fundamentadas nas teorias de valor público, e no potencial das organizações públicas e sem fins lucrativos no apoio dos seus funcionários nas suas aspirações de procurar um trabalho ao qual atribuem grande valor. Além disso, podemos esperar uma relação entre o POS e a motivação do serviço público através dos canais de confiança e cultura organizacional (Lee et al., 2020).

A PSO é considerada como um preditor chave de compromisso organizacional e espera-se que esteja positivamente relacionado com compromisso organizacional (Pattnaik, 2020). Grande parte do trabalho em gestão pública indica que a MSP geralmente leva a níveis mais elevados de compromisso organizacional (Potipiroon & Ford, 2017). A PSO e a MSP estarão positivamente relacionadas. A sustentabilidade organizacional está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho por meio do impacto da Percepção de Suporte Organizacional e do potencial de impacto social na Motivação de Serviço Público (Crucke et al. 2021).

As variáveis demográficas e relação com a PSO

As observações de Boateng, 2014, Gorji et al., 2014 e Sadatsafavi et al., 2015 referem que a idade tem uma relação positiva.

O Regime contratual (CTFP, CIT) e as pessoas em CIT, particularmente part-time são significativamente menos propensos a sentirem-se suportados (Culver et al., 2020)

Os homens prestam mais atenção ao apoio organizacional — ou à falta dele (Saks, 2006), no entanto seguindo a linha dos resultados mistos entre os estudos (Celep & Yilmazturk, 2012; Snape & Redman, 2010) que relatam que nenhuma evidência conclusiva pode ser criada entre género e PSO. Existem associações predominantemente negativas (Hamann & Foster, 2014; Kim et al., 2016) entre a educação e estabilidade e PSO.

As variáveis demográficas e relação com a Motivação para o Serviço Público (MSP)

Pensa-se que a idade esteja positivamente correlacionada com MSP (Pandey & Stazyk, 2008), os “Millennials” podem ter níveis mais baixos de MSP do que as gerações anteriores e, portanto, serão menos atraídos por organizações públicas do que as gerações mais velhas (Ng et al., 2016).

O contrato de trabalho a termo certo tem um carácter temporário, pelo que apenas vincula o trabalhador durante um período limitado, o que se reflete na sua ligação com a organização (Jong & Schalk, 2005). Segundo De Cuyper et al., (2009) este tipo de contrato está associado a um baixo nível de envolvimento organizacional o que afeta negativamente a motivação dos colaboradores e o seu compromisso com a organização. Devido às reformas da New Public Management, os cargos temporários e part-time tornaram-se mais comuns, o que por sua vez está associado à MSP dos funcionários (Santos, 2021).

Tendo em conta a evidência apresentada foram criadas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 - A PSO correlaciona-se positivamente com a MSP (total, todas as dimensões em conjunto);

Hipótese 2 - a PSO correlaciona-se positivamente com o Fator Autossacrifício;

Hipótese 3 - a PSO correlaciona-se positivamente com o Fator Dever cívico;

Hipótese 4 - a PSO correlaciona-se positivamente com o Fator Justiça social;

Hipótese 5 - a PSO correlaciona-se negativamente com o Fator Egoísmo Social;

Hipótese 6 - a PSO correlaciona-se negativamente com o Fator Cinismo Social;

Hipótese 7 – As Variáveis demográficas poderão ter impacto na PSO;

Hipótese 8 – As variáveis demográficas poderão ter impacto na MSP e/ou nos Fatores MSP (avaliados independentemente) - Fatores de 1 a 5 (autossacrifício, dever cívico, justiça social, egoísmo social, cinismo social).

3.2 Metodologia

3.2.1 Delimitação e Âmbito de Estudo

Pretendemos explicar os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo enquanto abordagem à própria temática e ao desenvolvimento do estudo empírico. Após descrever a delimitação do âmbito do estudo, serão descritas as opções metodológicas, justificando a aplicação daquelas que se consideraram adequadas à investigação que se pretendeu levar a cabo. A delimitação do âmbito de estudo teve subjacente três conjecturas:

- A Motivação para o Serviço Público está positivamente associada ao desempenho individual dos funcionários em cargos públicos. Existe relação da MSP com o desempenho organizacional, satisfação no trabalho e comprometimento afetivo e alguns autores consideram que motivação trabalhar para o interesse público poderá trabalhadores de organizações públicas de funcionários do setor privado.
- A PSO tem fortes associações com o Compromisso Organizacional (CO), satisfação no trabalho e outros. A PSO está relacionada com os principais antecedentes (justiça, práticas de recursos humanos e apoio do superior hierárquico), consequências de atitude perante a organização (por exemplo, compromisso organizacional, satisfação no trabalho) e desempenho no trabalho.
- As variáveis demográficas afetam de forma diferente a MSP e PSO.

Combinando as três condições acima enunciadas surge a pergunta de investigação: “De que forma a Motivação para o Serviço Público e Perceção de Suporte Organizacional se relacionam e qual o impacto das variáveis demográficas dos TSDTs do Serviço de Medicina Física e Reabilitação do Hospital de Braga nos construtos supracitados”

A procura de respostas a esta pergunta permitirá analisar a importância das diferenças das variáveis demográficas dos profissionais nos dois construtos e a relação entre os mesmos.

3.2.2 Opções Metodológicas

Para Raupp & Beuren (2003) as metodologias de investigação são possíveis de agrupar em três blocos: (i) no que se refere aos objetivos, poderá ser exploratória, descritiva e explicativa, (ii) quanto à abordagem do problema poderá envolver a pesquisa qualitativa, quantitativa e mista, (iii) quanto aos procedimentos poderá enquadrar-se o estudo de caso, a pesquisa de levantamento, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a pesquisa participante e a pesquisa experimental. Seguindo o agrupamento adotado no parágrafo anterior passar-se-á à descrição dos métodos que serão aludidos tendo em conta a direção tomada na presente investigação.

a) Quanto aos objetivos

Lembrando a questão de partida, “De que forma a Motivação de Serviço Público e Perceção de Suporte Organizacional se relacionam e qual o impacto das variáveis demográficas dos TSDTs do Serviço de Medicina Física e Reabilitação do Hospital de Braga nos construtos supracitados”, considerando que existe uma boa suporte evidência sobre a MSP e PSO na Administração Pública e alguma na Saúde, é importante analisar os construtos nos Técnicos Superiores de Diagnóstico de um Hospital Público E.P.E que num passado recente transitou de gestão em Parceria Público Privada para a esfera pública. Sendo assim a pesquisa segundo os objetivos é descritiva.

b) Quanto à abordagem do Problema

Nesta perspetiva destacam-se os métodos qualitativos, quantitativos e mistos. Das três estratégias a quantitativa pretende identificar os fatores que poderão influenciar os resultados, a técnica qualitativa

tem a pretensão de compreender melhor um conceito ou fenómeno e tendo carácter exploratório, quanto aos métodos mistos estes são compostos pelo uso integrado da estratégia quantitativa e qualitativa (Creswell, 2007). O método qualitativo utiliza a obtenção de dados sem medições numéricas com o desígnio de aperfeiçoar as questões de pesquisa, pelo que os estudos qualitativos compreendem a recolha de dados, usando técnicas como a observação, entrevistas abertas, análise de documentos, debate em grupo, recolha de experiências pessoais, histórias de vida, etc. (Sampieri et al., 2006) Tendo em conta o objetivo do estudo pretendido entende-se adequado a opção pelo método quantitativo.

c) Quanto aos procedimentos

Quanto aos procedimentos a escolha caiu sobre a utilização de questionários de Motivação para o Serviço Público e Perceção de Suporte Organizacional, validados para a população portuguesa, (Fonseca et al, 2020) e (Santos & Gonçalves, 2010).

A cada participante foi aplicado um questionário que consiste no questionário através do google Forms de Variáveis Sociodemográficas, Perceção de Suporte Organizacional e Motivação de Serviço Público.

Nesse sentido, foi solicitada a recolha de dados demográficos sobre os profissionais de saúde Técnicos de diagnóstico e terapêutica do serviço de Medicina Física e Reabilitação do Hospital de Braga e resposta às questões dos questionários de Perceção de Suporte Organizacional e Motivação de Serviço Público. A participação neste estudo foi de carácter voluntário, não sendo fornecido qualquer pagamento aos participantes. Os resultados foram sempre tratados de forma anónima. Os dados recolhidos foram sujeitos a um processo de pseudonimização por forma a não tornar identificáveis os participantes enquanto estiver a decorrer o tratamento de dados, sendo no final do estudo a anonimização totalmente garantida.

Os participantes tomaram conhecimento de acordo com as recomendações da Declaração de Helsínquia do objetivo e finalidade do estudo de investigação e da forma a participar no estudo A Perceção de Suporte Organizacional e Motivação de Serviço Público dos Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica do Serviço de Medicina Física e Reabilitação do Hospital de Braga E.P.E., a ser realizado por Hugo Miguel Silva e Couto.

O questionário inicia-se com as questões relacionadas com as variáveis demográficas e de seguida, espera-se que o respondente apresente o seu nível de concordância às afirmações colocadas numa

escala de Likert de 7 pontos. Nos termos da lei, foi garantido o direito de, através de pedido escrito dirigido ao investigador principal, retirar o seu consentimento para o tratamento dos dados para as finalidades referidas, o que não invalida, no entanto, que o tratamento dos dados efetuado até essa data esteja legitimado pelo consentimento previamente dado.

Foi obtida a resposta de 23 TSDTs de 31 profissionais inquiridos. Foram inquiridos os profissionais no ativo, sendo excluídos do inquérito os profissionais em baixa prolongada ou licença de paternidade, por se encontrarem em contexto mais sensível. Foi obtida a resposta a 74,2% dos questionários apresentados.

CAPÍTULO 4 – Apresentação, análise e discussão dos resultados

4.1 Apresentação dos Resultados

Numa primeira fase foi realizada a caracterização da amostra, caracterização dos itens da Percepção de Suporte Organizacional e Motivação Serviço Público. O teste de normalidade foi realizado para verificar se as variáveis seguem uma distribuição normal. Com base nessa análise, pode-se utilizar testes paramétricos, como o teste t e ANOVA, para comparar as médias entre grupos. No que se refere à comparação de médias entre grupos, o teste t foi utilizado para comparar as médias entre os grupos feminino e masculino. Antes do teste t, o teste de Levene foi utilizado para verificar se as variâncias eram iguais ou diferentes. Esse teste é importante para determinar se o teste t deve ser lido na linha de variâncias iguais ou diferentes. Além disso, o teste de ANOVA foi utilizado para comparar as médias entre mais de dois grupos, como no caso do variável número de filhos, saúde, contrato e tempo.

4.1.1 Procedimentos estatísticos

O processamento dos dados foi realizado com recurso ao IBM SPSS Statistics versão 27. A análise descritiva dos resultados foi efetuada através de frequências absolutas e relativas e de medidas de tendência central e de dispersão e de representação gráfica. A análise inferência foi efetuada através de testes t (amostras independentes), de teste ANOVA e correlações

Os testes de significância correspondem a regras que nos permitem rejeitar ou não rejeitar uma hipótese estatística, tendo por base os resultados obtidos. Assim uma hipótese estatística surge como uma suposição quanto ao valor do parâmetro. A aplicação de um teste estatístico exige que se definam as hipóteses numa primeira fase para que posteriormente se decida qual o teste a ser utilizado. Deve recorrer-se ao valor de prova, para que seja possível avaliar a evidência definida na hipótese nula. Por outro lado, as conclusões dependem do nível de significância considerado, o qual permite construir intervalos de confiança numa fase posterior. Assim, sempre que seja necessário, a hipótese considerada é:

H0: Não existe significância estatística

H1: Existe significância estatística

Considerando um nível significância de 5%, sempre que valor do p-value seja superior a 0,05, não existe evidência para rejeitar a hipótese nula e por isso pode dizer-se que a variável não se apresenta como significativa. Pelo contrário, quando o valor do p-value apresenta um valor inferior ao nível de significância, existe evidência para rejeitar a hipótese nula, dado que a estatística de teste surge na região de rejeição, pelo que a variável se assume como significativa.

No que se refere à análise de correlação, existe correlação entre duas variáveis sempre que existe uma relação entre elas, ou seja, sempre que uma variável possa ser enunciada em função de outra. Assim, quanto maior for o valor do coeficiente de correlação, maior é a relação entre as variáveis. O valor de prova (valor p-value) permite obter conclusões acerca da significância da correlação verificada.

O presente estudo utiliza uma análise estatística com o objetivo de investigar diferentes aspetos relacionados aos dados coletados. Algumas das principais técnicas estatísticas utilizadas incluem o cálculo do coeficiente α de Cronbach para avaliar a consistência interna, a análise de normalidade para verificar se as variáveis seguem uma distribuição normal e a realização de testes t e ANOVA para comparar médias entre grupos.

4.1.2 Análise consistência interna:

No que se refere à consistência interna, o coeficiente α de Cronbach foi calculado para todas as escalas utilizadas no estudo. Foi observada uma consistência α de Cronbach inferior a 0,65 em particular nos fatores 2, 3, 4 e 5 da MSP. A avaliação da consistência interna, através do cálculo do alpha de cronbach, no qual consideramos os fatores com alpha de cronbach adequados quando estes são iguais ou superiores a 0.70 (Nunnally, 1978). A amostra é composta por apenas 23 observações, o número de variáveis é maior do que o número de observações, o que torna a análise fatorial exploratória desnecessária. Além disso, as escalas utilizadas já foram validadas previamente, o que justifica a não necessidade de uma validação adicional.

4.1.3 Caracterização da amostra

Sexo		
	N	%
Feminino	19	82.6%
Masculino	4	17.4%

Tabela 5 - Caracterização do sexo

A maioria dos inquiridos é do sexo feminino.

Idade (anos)		
	N	%
+50	3	13.0%
20-29	1	4.3%
30-39	13	56.5%
40-49	6	26.1%

Tabela 6 - Caracterização da idade

A maioria tem idade compreendida entre os 30 e os 39 anos

Filhos		
	N	%
+2	2	8.7%
1	8	34.8%
2	8	34.8%
Sem filhos	5	21.7%

Tabela 7 - Caracterização do número de filhos

A maioria dos profissionais tem entre 1 e 2 filhos.

Como considera o seu estado de saúde?

	N	%
Bom	12	52.2%
Muito Bom	6	26.1%
Satisfatório	5	21.7%

Tabela 8 - Caracterização do estado de saúde.

Um pouco mais de metade considera que o seu estado de saúde é bom.

Regime Contratual		
	N	%
CIT	15	65.2%
CTFP	8	34.8%

Tabela 9 - Caracterização do sexo do regime contratual

A maioria tem um contrato em regime CIT.

Se escolheu regime contratual CIT, possui...

	N	%
Contrato a termo certo	2	8.7%
Contrato de substituição	3	13.0%
Contrato efetivo	18	78.3%

Tabela 10 - Caracterização do tipo de contrato

A maioria tem um contrato efetivo.

Formação Académica

	N	%
Bacharelato / Licenciatura	20	87.0%
Mestrado /Doutoramento	3	13.0%

Tabela 11 - Caracterização da Formação académica

A maioria possui um bacharelato ou uma licenciatura.

Estou no Hospital de Braga há...

	N	%
+10 anos	11	47.8%
1-4 anos	5	21.7%
5-9 anos	7	30.4%

Tabela 12 - Caracterização do número de anos no Hospital de Braga

Cerca de metade está no Hospital de Braga há mais de 10 anos.

Escala remuneratória		
	N	%
+21	3	13.0%
15	13	56.5%
19	3	13.0%
21	4	17.4%

Tabela 13 - Caracterização do escalão remuneratório

Um pouco mais de metade está no escalão 15.

4.1.4 Caracterização dos itens da Perceção de Suporte Organizacional (PSO) e Motivação de Serviço Público (MSP)

O questionário da PSO consiste em 8 itens avaliados em escala de Likert de 7.

PSO	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mín	Máx
1. A instituição valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	3.00	2.00	2	1.624	1	6
2. A instituição não aprecia devidamente o meu esforço profissional.	3.04	3.00	2	1.796	1	7
3. A instituição ignora os meus protestos.	2.43	2.00	2	1.161	1	5
4. A instituição preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	2.91	2.00	2	1.621	1	6

5. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização/instituição não iria aperceber-se.	2.70	2.00	2	1.428	1	6
6. A organização/instituição preocupa-se com a minha satisfação profissional.	2.74	2.00	2	1.421	1	5
7. A organização/instituição demonstra muito pouca preocupação por mim.	2.57	2.00	2	1.121	1	5
8. A organização/instituição preza a minha realização profissional.	2.57	2.00	2	1.308	1	5

Tabela 14 - Caracterização da PSO.

O valor dos itens do PSO varia entre 1 e 7, sendo que as médias de todos os itens são negativas, de notar que os itens 2,3,5,7 sofreram reverse.

O questionário MSP consiste em 23 itens avaliados em escala de Likert de 7. Estão representados de 9 a 32. A dimensão Autossacrifício está representada do 9º ao 17º item (F1). A dimensão Dever Cívico está representada do 18º ao 22º item (F2), a dimensão Justiça Social do 23º ao 26º item (F3), a dimensão Egoísmo Social do 27º ao 30º item (F4) e a dimensão Cinismo Social representada pelo item 31 e 32 (F5).

MSP	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Min	Máx
9. Para mim, poder fazer a diferença na sociedade, é mais importante do que as realizações pessoais.	3.74	4.00	4	1.389	1	6
10. Estou preparado para fazer sacrifícios, pelo bem da sociedade.	4.39	5.00	5	1.406	1	6
11. Eu sou uma daquelas pessoas que arriscariam perdas pessoais, para ajudar alguém.	4.43	5.00	5	1.376	2	6
12. Sinto que tenho a obrigação de ajudar aqueles que estão a viver com problemas ou estão a passar por uma fase menos boa da sua vida.	5.22	6.00	6	1.313	1	6
13. Eu acredito que há muitas causas públicas que merecem ser defendidas.	5.96	6.00	6	.638	5	7
14. Eu acredito que o dever está à frente dos interesses pessoais.	4.96	5.00	4	1.186	3	7
15. Eu contribuo voluntariamente para a minha comunidade.	5.35	6.00	6	1.335	2	7
16. Sinto que tenho a responsabilidade de ajudar a resolver problemas decorrentes das relações entre as pessoas.	4.61	5.00	6	1.500	1	6
17. Acredito que as pessoas deviam dar mais à sociedade, do que obtêm da mesma.	4.43	5.00	6	1.441	2	6

18. Para mim, o patriotismo implica promover o bem-estar dos outros.	4.70	5.00	6	1.329	2	6
19. Eu considero o serviço público como um dever cívico.	4.96	5.00	6	1.492	2	7
20. Para mim, a frase "dever, honra e país", é muito importante pois tem a ver com sentimentos profundos.	4.00	4.00	4	1.414	1	7
21. Acredito que, quando os funcionários públicos assumem um compromisso de honra para com as suas funções, aceitam obrigações não esperadas de outros cidadãos.	4.35	4.00	4 ^a	1.369	2	6
22. Eu admiro os funcionários públicos que conseguem, a partir de uma boa ideia, propor à tutela uma proposta de lei.	5.78	6.00	6	.902	4	7
23. Estou disposto a dedicar toda a minha energia em tornar a sociedade mais justa.	4.17	4.00	4	1.435	2	6
24. Estou disposto a fazer sacrifícios pessoais, a fim de cumprir as minhas obrigações para com o meu país.	4.30	5.00	5	1.460	2	6
25. Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que isso signifique que eu seja ridicularizado.	4.48	5.00	5	1.310	2	7
26. Frequentemente, os acontecimentos do dia a dia lembram-me o quão dependentes somos uns dos outros.	5.78	6.00	6	1.043	2	7
27. Eu raramente penso no bem-estar das pessoas que não conheço pessoalmente.	5.83	6.00	6	1.114	2	7

28. Raramente me emociono com a situação dos mais desfavorecidos.	5.91	6.00	6	1.083	2	7
29. É difícil para mim ter um grande interesse, com o que se passa na minha própria comunidade.	5.48	6.00	6	1.275	2	7
30. Ter sucesso financeiro é definitivamente mais importante para mim, do que realizar ações em prol da sociedade.	4.74	5.00	6	1.421	1	7
31. As pessoas podem falar sobre o interesse público, mas o que realmente as preocupa são os seus interesses próprios.	2.91	3.00	3	1.125	1	6
32. Não tenho grande simpatia pelos políticos.	3.22	3.00	3 ^a	1.166	1	5

Tabela 15 - Caracterização da MSP.

Como anteriormente referido, as respostas aos itens foram dadas numa escala tipo Likert de sete pontos que varia entre discordo totalmente (1) e concordo totalmente (7), de acordo com o nível de concordância dos participantes em relação a cada uma das afirmações. Os resultados foram determinados através da soma de todos os itens que compõem cada uma das componentes, o que indica que quanto mais elevados são os valores médios maior é a motivação dos participantes para o serviço público.

Sublinha-se que a dimensão Egoísmo Social, item 27, 28, 29 e 30 (ES_R) , F4 e a dimensão Cinismo Social , item 31 e 32 (CS_R) , F5 da MSP, são invertidas (*reverse*), (conferir tabela 15 e 16) tendo sentido e significado diferentes das demais.

4.1.5 Análise descritiva da PSO e MSP

	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
PSO	2.7446	2.6250	3.25	1.09912	1.00	5.00
MSP	4.7373	4.7500	4.71	.50945	3.58	5.63
F1_MSP	4.7874	4.7778	4.56	.70266	3.00	6.11
F2_MSP	4.7565	4.8000	4.80	.83548	2.80	6.40
F3_MSP	4.6848	4.7500	4.50 ^a	.82647	3.00	6.50
F4_MSP	5.4891	5.7500	6.00	.77415	2.75	6.25
F5_MSP	3.0652	3.0000	3.00 ^a	.85685	1.50	4.50

Tabela 16 - Análise descritiva da PSO e MSP

O valor médio do PSO é 2,7 ($s=1,10$). O valor do MSP é 4,7 ($s=0,51$). O fator que apresenta valor, médio, inferior é o fator 5 (3,1) e o superior é o fator 4 (5,5).

Observando a tabela 16 (Análise descritiva da PSO e MSP) foi possível constatar que os inquiridos revelam uma atração leve pelo serviço público. O valor do médio da MSP é 4,7 ($s=0,51$), que indica que têm leve interesse em participar no desenvolvimento e implementação de políticas públicas que visam o bem da comunidade. O valor médio do PSO é 2,7 ($s=1,10$) o que indica que os profissionais não se sentem suportados pela organização. De notar que o valor elevado de Egoísmo Social, F4 representa um valor invertido, sendo assim os profissionais apresentam baixo Egoísmo Social. O valor na dimensão F5, correspondente a 3.06 é um valor invertido sendo assim os profissionais apresentam um valor elevado de cinismo social.

4.1.6 Testes de Normalidade

Para usar os testes paramétricos, como por exemplo teste t e ANOVA, tem que ser verificado se as variáveis seguem uma distribuição Normal e como a amostra é pequena (< 30) foi feita essa verificação e as variáveis seguem uma distribuição normal (exceto o fator 4) podendo ser utilizados testes paramétricos.

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
PSO	.112	23	.200 [*]	.972	23	.736
MSP	.184	23	.042	.948	23	.271
F1_MSP	.153	23	.172	.972	23	.734
F2_MSP	.117	23	.200 [*]	.983	23	.954
F3_MSP	.151	23	.191	.963	23	.518
F4_MSP	.197	23	.021	.772	23	.000
F5_MSP	.129	23	.200 [*]	.956	23	.393

Tabela 17 - Testes de Normalidade

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

4.1.7 Comparação do grau de associação entre variáveis

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

		PSO
F1_MSP	Correlação de Pearson	.069
	Sig. (2 extremidades)	.755
	N	23
F2_MSP	Correlação de Pearson	.148
	Sig. (2 extremidades)	.500
	N	23
F3_MSP	Correlação de Pearson	.250
	Sig. (2 extremidades)	.250
	N	23
F4_MSP	Correlação de Pearson	.389
	Sig. (2 extremidades)	.067
	N	23
F5_MSP	Correlação de Pearson	.486
	Sig. (2 extremidades)	.019
	N	23

Tabela 18 - Comparação do grau de associação entre variáveis.

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Existe apenas correlação entre o PSO e o fator 5 da MSP, Cinismo Social, sendo uma correlação positiva e moderada (0,486).

4.1.8 Comparação de médias das variáveis em estudo em função dos dados sociodemográficos dos participantes

Considerou-se pertinente analisar se os valores médios das variáveis em estudo diferem significativamente em função das características sociodemográficas dos participantes. Deste modo, foram realizados testes t-student e ANOVA consoante o número de categorias de cada VI.

Comparação entre F e M		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste de Levene para igualdade de variâncias		
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)
PSO	Variâncias iguais assumidas	1.415	.247	.357	21	.725
	Variâncias iguais não assumidas			.255	3.471	.813
MSP	Variâncias iguais assumidas	1.726	.203	2.691	21	.014
	Variâncias iguais não assumidas			2.164	3.693	.102
F1_MS P	Variâncias iguais assumidas	6.814	.016	1.171	21	.255
	Variâncias iguais não assumidas			.669	3.204	.548
F2_MS P	Variâncias iguais assumidas	.728	.403	1.981	21	.061
	Variâncias iguais não assumidas			3.046	9.203	.014
F3_MS P	Variâncias iguais assumidas	.407	.530	1.536	21	.140
	Variâncias iguais não assumidas			1.427	4.086	.225
F4_MS P	Variâncias iguais assumidas	6.459	.019	3.432	21	.003
	Variâncias iguais não assumidas			1.878	3.166	.152

F5_MS	Variâncias iguais assumidas	.589	.451	.164	21	.872
P	Variâncias iguais não assumidas			.193	5.301	.854

Tabela 19 - Comparação entre F e M e PSO e MSP

Existe diferença estatisticamente significativa entre o sexo F e o sexo M no MSP (0,014) e o sexo F apresenta valor médio de MSP superior ao sexo M (2,691).

Comparação entre Bacharelato / Licenciatura e Mestrado /Doutoramento		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias		
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)
PSO	Variâncias iguais assumidas	5.086	.035	.687	21	.500
	Variâncias iguais não assumidas			1.489	12.936	.160
MSP	Variâncias iguais assumidas	3.643	.070	.054	21	.958
	Variâncias iguais não assumidas			.141	19.461	.890
F1_MS P	Variâncias iguais assumidas	1.058	.315	-.071	21	.944
	Variâncias iguais não assumidas			-.119	5.248	.910
F2_MS P	Variâncias iguais assumidas	3.825	.064	.050	21	.960

	Variâncias iguais não assumidas			.126	20.996	.901
F3_MS P	Variâncias iguais assumidas	2.683	.116	.594	21	.559
	Variâncias iguais não assumidas			1.442	20.247	.165
F4_MS P	Variâncias iguais assumidas	.000	.998	-.820	21	.422
	Variâncias iguais não assumidas			-.875	2.766	.451
F5_MS P	Variâncias iguais assumidas	.183	.674	.859	21	.400
	Variâncias iguais não assumidas			.951	2.846	.415

Tabela 20 - Comparação entre Bacharelato/Licenciatura e Mestrado/Doutoramento, PSO e MSP.

Não existem diferenças estatisticamente significativas entre Bacharelato / Licenciatura e Mestrado /Doutoramento.

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade		
Comparação entre idade inferior a 40 anos e superior a 40		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)
PSO	Variâncias iguais assumidas	.192	.666	-.352	21	.728
	Variâncias iguais não assumidas			-.358	18.141	.725
MSP	Variâncias iguais assumidas	.222	.643	-1.004	21	.327
	Variâncias iguais não assumidas			-1.051	19.633	.306
F1_MSP	Variâncias iguais assumidas	.122	.731	-1.471	21	.156
	Variâncias iguais não assumidas			-1.537	19.567	.140
F2_MSP	Variâncias iguais assumidas	1.063	.314	-1.238	21	.230
	Variâncias iguais não assumidas			-1.114	11.872	.287
F3_MSP	Variâncias iguais assumidas	.120	.733	-.297	21	.769
	Variâncias iguais não assumidas			-.294	16.668	.772
F4_MSP	Variâncias iguais assumidas	2.992	.098	.908	21	.374
	Variâncias iguais não assumidas			.781	10.179	.453
F5_MSP	Variâncias iguais assumidas	.060	.809	.042	21	.967

Variâncias iguais não assumidas			.044	18.800	.966
---------------------------------	--	--	------	--------	------

Tabela 21 - Comparação entre idade inferior a 40 anos e superior a 40

Não existem diferenças estatisticamente significativas entre as idades.

ANOVA						
Nº de filhos		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
PSO	Entre Grupos	1.156	3	.385	.288	.833
	Nos grupos	25.421	19	1.338		
	Total	26.577	22			
MSP	Entre Grupos	1.514	3	.505	2.286	.112
	Nos grupos	4.196	19	.221		
	Total	5.710	22			
F1_MSP	Entre Grupos	1.692	3	.564	1.168	.348
	Nos grupos	9.170	19	.483		
	Total	10.862	22			
F2_MSP	Entre Grupos	3.874	3	1.291	2.136	.129
	Nos grupos	11.483	19	.604		
	Total	15.357	22			
F3_MSP	Entre Grupos	5.085	3	1.695	3.239	.045
	Nos grupos	9.942	19	.523		
	Total	15.027	22			

F4_MSP	Entre Grupos	2.930	3	.977	1.810	.180
	Nos grupos	10.255	19	.540		
	Total	13.185	22			
F5_MSP	Entre Grupos	2.058	3	.686	.925	.448
	Nos grupos	14.094	19	.742		
	Total	16.152	22			

Tabela 22 - ANOVA de n° de filhos, MSP e PSO

Existem diferenças estatisticamente significativas entre o n° de filho para o fator 3 do MSP.

		ANOVA				
Saúde		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
PSO	Entre Grupos	2.127	2	1.063	.870	.434
	Nos grupos	24.451	20	1.223		
	Total	26.577	22			
MSP	Entre Grupos	.561	2	.280	1.089	.356
	Nos grupos	5.149	20	.257		
	Total	5.710	22			
F1_MSP	Entre Grupos	.139	2	.070	.130	.879
	Nos grupos	10.723	20	.536		
	Total	10.862	22			
F2_MSP	Entre Grupos	.538	2	.269	.363	.700
	Nos grupos	14.819	20	.741		

	Total	15.357	22			
F3_MSP	Entre Grupos	2.681	2	1.341	2.172	.140
	Nos grupos	12.346	20	.617		
	Total	15.027	22			
F4_MSP	Entre Grupos	.459	2	.229	.360	.702
	Nos grupos	12.726	20	.636		
	Total	13.185	22			
F5_MSP	Entre Grupos	1.181	2	.591	.789	.468
	Nos grupos	14.971	20	.749		
	Total	16.152	22			

Tabela 23 - ANOVA de estado de saúde, MSP e PSO

Não existem diferenças estatisticamente significativas mediante percepção de estado de saúde.

ANOVA

Contrato		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
PSO	Entre Grupos	5.161	2	2.580	2.410	.115
	Nos grupos	21.417	20	1.071		
	Total	26.577	22			
MSP	Entre Grupos	.242	2	.121	.442	.649
	Nos grupos	5.468	20	.273		
	Total	5.710	22			

F1_MSP	Entre Grupos	.881	2	.440	.882	.429
	Nos grupos	9.981	20	.499		
	Total	10.862	22			
F2_MSP	Entre Grupos	.490	2	.245	.329	.723
	Nos grupos	14.867	20	.743		
	Total	15.357	22			
F3_MSP	Entre Grupos	.468	2	.234	.322	.729
	Nos grupos	14.559	20	.728		
	Total	15.027	22			
F4_MSP	Entre Grupos	.636	2	.318	.507	.610
	Nos grupos	12.549	20	.627		
	Total	13.185	22			
F5_MSP	Entre Grupos	.791	2	.396	.515	.605
	Nos grupos	15.361	20	.768		
	Total	16.152	22			

Tabela 24 - ANOVA de tipo Contrato, MSP e PSO

Não existem diferenças estatisticamente significativas entre os tipos de contratos.

Comparação entre os regimes contratuais CTFP e CIT		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias		
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)
PSO	Variâncias iguais assumidas	.018	.896	.163	21	.872
	Variâncias iguais não assumidas			.162	14.247	.873
MSP	Variâncias iguais assumidas	.206	.654	.615	21	.545
	Variâncias iguais não assumidas			.651	16.827	.524
F1_MS P	Variâncias iguais assumidas	.012	.914	1.439	21	.165
	Variâncias iguais não assumidas			1.487	15.779	.157
F2_MS P	Variâncias iguais assumidas	.311	.583	.593	21	.560
	Variâncias iguais não assumidas			.527	10.564	.609
F3_MS P	Variâncias iguais assumidas	.006	.940	-.248	21	.807
	Variâncias iguais não assumidas			-.249	14.643	.807

F4_MS P	Variâncias iguais assumidas	3.944	.060	-1.086	21	.290
	Variâncias iguais não assumidas			-.863	8.330	.412
F5_MS P	Variâncias iguais assumidas	.105	.749	.239	21	.813
	Variâncias iguais não assumidas			.245	15.348	.810

Tabela 25 - Tabela 25 - ANOVA de comparação entre os regimes contratuais CTFP e CIT, , MSP e PSO.

Não existem diferenças estatisticamente significativas entre os regimes contratuais.

ANOVA						
Tempo de trabalho		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
PSO	Entre Grupos	8.802	2	4.401	4.951	.018
	Nos grupos	17.776	20	.889		
	Total	26.577	22			
MSP	Entre Grupos	.130	2	.065	.234	.794
	Nos grupos	5.579	20	.279		
	Total	5.710	22			
F1_MSP	Entre Grupos	.192	2	.096	.180	.836
	Nos grupos	10.670	20	.533		
	Total	10.862	22			

F2_MSP	Entre Grupos	1.042	2	.521	.728	.495
	Nos grupos	14.315	20	.716		
	Total	15.357	22			
F3_MSP	Entre Grupos	.300	2	.150	.203	.818
	Nos grupos	14.728	20	.736		
	Total	15.027	22			
F4_MSP	Entre Grupos	.709	2	.355	.568	.575
	Nos grupos	12.476	20	.624		
	Total	13.185	22			
F5_MSP	Entre Grupos	3.192	2	1.596	2.463	.111
	Nos grupos	12.960	20	.648		
	Total	16.152	22			

Tabela 26 - ANOVA de comparação entre tempo de trabalho, MSP e PSO.

Existem diferenças estatisticamente significativas entre o tempo de trabalho no PSO.

ANOVA

Nível categoria		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
PSO	Entre Grupos	1.206	3	.402	.301	.824
	Nos grupos	25.371	19	1.335		
	Total	26.577	22			
MSP	Entre Grupos	.522	3	.174	.637	.600

	Nos grupos	5.188	19	.273		
	Total	5.710	22			
F1_MSP	Entre Grupos	1.597	3	.532	1.092	.377
	Nos grupos	9.265	19	.488		
	Total	10.862	22			
F2_MSP	Entre Grupos	2.504	3	.835	1.234	.325
	Nos grupos	12.853	19	.676		
	Total	15.357	22			
F3_MSP	Entre Grupos	.612	3	.204	.269	.847
	Nos grupos	14.415	19	.759		
	Total	15.027	22			
F4_MSP	Entre Grupos	1.131	3	.377	.595	.626
	Nos grupos	12.053	19	.634		
	Total	13.185	22			
F5_MSP	Entre Grupos	1.312	3	.437	.560	.648
	Nos grupos	14.840	19	.781		
	Total	16.152	22			

Tabela 27 - ANOVA de comparação entre níveis remuneratórios.

Não existem diferenças estatisticamente significativas entre os níveis remuneratórios.

CAPÍTULO 5 – Discussão dos resultados, conclusões gerais, limitações e pistas para futuras investigações

5.1 Discussão dos resultados:

Observando a tabela 16 (Análise descritiva da PSO e MSP) foi possível constatar que os inquiridos revelam uma atração leve pelo serviço público. O valor do médio da MSP é 4,7 ($s=0,51$), que indica que têm leve interesse em participar no desenvolvimento e implementação de políticas públicas que visam o bem da comunidade. O valor médio do PSO é 2,7 ($s=1,10$) o que indica que os profissionais não se sentem suportados pela organização.

Dada a heterogeneidade em algumas variáveis demográficas, promovida pelo enquadramento anteriormente apresentando, seria expectável que a Motivação para o Serviço Público e Percepção de Suporte Organizacional estivesse relacionada com estas variações. A Relação entre os dois constructos também seria expectável.

Foram então construídas as hipóteses e procurou-se confirmá-las com os resultados encontrados:

- Hipótese 1 - A PSO correlaciona-se positivamente com a MSP (total, todas as dimensões em conjunto)
R: Foi encontrada apenas relação entre o PSO e o fator Cinismo Social do MSP, sendo uma correlação positiva e moderada (0,486). Conforme tabela 18.
- Hipótese 2 - a PSO correlaciona-se positivamente com o fator Autossacrifício R: Sem relação.
- Hipótese 3 - a PSO correlaciona-se positivamente com o fator. Dever cívico - Sem relação.
- Hipótese 4 - a PSO correlaciona-se positivamente com o fator Justiça social - Sem relação.
- Hipótese 5 - a PSO correlaciona-se negativamente com o fator Egoísmo Social - Sem relação.
- Hipótese 6 - a PSO correlaciona-se negativamente com o fator Cinismo Social - Existe relação entre o PSO e o fator 5 (Cinismo Social) do MSP, sendo uma correlação negativa e moderada (0,486), sendo uma dimensão reverse, confirma-se o expectável. Conforme Tabela 18.
- Hipótese 7 – As Variáveis demográficas poderão ter efeito na PSO. Existe apenas diferença estatisticamente significativa entre o tempo de trabalho no PSO. Conforme Tabela 26.
- Hipótese 8 – As variáveis demográficas poderão ter impacto na MSP e/ou nos Fatores MSP (avaliados independentemente) - Fatores de 1 a 5 (autossacrifício, dever cívico, justiça social,

egoísmo, cinismo) - Existe diferença estatisticamente significativa entre o sexo F e o sexo M no MSP (0,014) e o sexo F apresenta valor médio de MSP superior ao sexo M (2,691). Conforme tabela 19. Existe diferenças estatisticamente significativas entre o nº de filho para o fator Justiça Social do MSP. Conforme tabela 22.

Segundo os resultados encontrados as hipóteses não foram ou foram apenas parcialmente validadas, e foram confrontadas mais uma vez com a evidência apresentada:

Relação entre PSO e MSP (conforme tabela 18)

Existe apenas correlação entre o PSO e o fator Cinismo Social do MSP, sendo uma correlação negativa e moderada (0,486). Teoricamente seria expectável dado que quem percebe maior suporte organizacional profile-se com menor cinismo social. Não foram encontradas mais correlações entre os dois constructos e não confirmamos as expectativas de Prysmakova, 2021a e 2021b de relação entre os dois construtos.

As variáveis demográficas e relação com a PSO (conforme tabelas 19 a 27).

As observações de Boateng, 2014, Gorji et al., 2014 e Sadatsafavi et al., 2015 referem que a idade tem uma relação positiva, no entanto nesta análise não foi possível comprovar esta relação. Existe apenas, neste estudo, diferença estatisticamente significativa entre o tempo de trabalho e a PSO.

O Regime contratual (CTFP, CIT) e as pessoas em CIT, particularmente part-time são significativamente menos propensos a sentirem-se suportados (Culver et al., 2020), tal não foi possível comprovar esta relação.

Os homens prestam mais atenção ao apoio organizacional — ou à falta dele (Saks, 2006), no entanto seguindo a linha dos resultados mistos entre os estudos (Celep & Yilmazturk, 2012; Snape & Redman, 2010) que relatam que nenhuma evidência conclusiva pode ser criada entre género e PSO, neste estudo também não foi encontrada relação entre sexo e PSO. Não foram encontradas neste estudo associações predominantemente negativas (Hamann & Foster, 2014; Kim et al., 2016) entre a educação e estabilidade e Percepção de Suporte Organizacional.

As variáveis demográficas e relação com a Motivação para o Serviço Público (MSP). (conforme tabelas 19 a 27)

Pensa-se que a idade esteja positivamente correlacionada com MSP (Pandey & Stazyk, 2008), os “Millennials” podem ter níveis mais baixos de MSP do que as gerações anteriores e, portanto, serão menos atraídos por organizações públicas do que as gerações mais velhas (Ng et al., 2016). Tais resultados não foram corroborados pelas nossas observações não sendo possível corroborar estas observações.

O contrato de trabalho a termo certo tem um carácter temporário, pelo que apenas vincula o trabalhador durante um período limitado, o que se reflete na sua ligação com a organização (Jong & Schalk, 2005). Segundo De Cuyper et al., (2009) este tipo de contrato está associado a um baixo nível de envolvimento organizacional o que afeta negativamente a motivação dos colaboradores e o seu compromisso com a organização. Devido às reformas da New Public Management, os cargos temporários e part-time tornaram-se mais comuns, o que por sua vez está associado à MSP dos funcionários (Santos, 2021). Nas nossas observações não existe diferença estatisticamente significativa entre o Regime Contratual.

Foi encontrada diferença estatisticamente significativa entre o sexo F e o sexo M no MSP (0,014) e o sexo F apresenta valor médio de MSP superior ao sexo M (2,691). (conforme tabela 19)

Antecedentes MSP E PSO

Através da análise dos Antecedentes da Motivação para o Serviço Público e Perceção de Suporte Organizacional, criamos uma expectativa de como o contexto atual dos TSĐTs no Hospital de Braga EPE poderiam afetar a Motivação de Serviço Público e Perceção de Suporte Organizacional.

Os resultados foram ainda confrontados com as expectativas reflexivas que foram realizadas no estudo:

Progressão na carreira/ satisfação profissional:

- Com a implementação da New Public Management na Saúde foram criados os Contratos Individuais de Trabalho efetivos e temporários (Grund & Thommes, 2017) e sabe-se que o emprego temporário tem impacto na perceção da progressão da carreira, podendo afetar a Motivação de Serviço Público e Perceção de Suporte Organizacional, mas não confirmámos esta expectativa reflexiva. Poderá existir a possibilidade dos profissionais CIT percecionarem

uma resolução positiva da atribuição futura dos pontos e os profissionais em contrato temporário sentirem que a possibilidade de progredirem na carreira é elevada.

- Os profissionais em regime temporário no serviço de MFR poderá sentir maior insegurança na progressão da carreira e insatisfação profissional e dessa forma afetar a Motivação de Serviço Público e Perceção de Suporte Organizacional, mas não confirmámos esta expectativa reflexiva. Os profissionais em contrato temporário poderão sentir que a possibilidade de progredirem na carreira é elevada.
- Os atrasos nas progressões de carreira provocam perceções de diminuição de perspectivas de carreiras (Frehywot et al., 2010; Rahman et al., 2010) e são grandes desmotivadores (Fernandes et al., 2022) afetando, portanto, também a satisfação profissional, podendo afetar a Motivação de Serviço Público e Perceção de Suporte Organizacional, mas não confirmámos esta expectativa reflexiva. Poderá existir a possibilidade dos profissionais CIT percecionarem uma resolução positiva da atribuição futura dos pontos e os profissionais em contrato temporário sentirem que a possibilidade de progredirem na carreira é elevada.
- A promoção profissional afeta ainda a autoestima e a autorrealização pessoal e profissional dos trabalhadores (Armstrong 2012), podendo afetar a Motivação de Serviço Público e Perceção de Suporte Organizacional, mas não confirmámos esta expectativa reflexiva. Poderá existir a possibilidade dos profissionais CIT percecionarem uma resolução positiva da atribuição futura dos pontos e os profissionais em contrato temporário sentirem que a possibilidade de progredirem na carreira é elevada.

Remuneração:

- Existe uma perceção generalizada de baixa remuneração no SNS (OPSS 2022). podendo afetar a Motivação para o Serviço Público e Perceção de Suporte Organizacional, mas não confirmámos esta expectativa reflexiva.
- Foram harmonizados recentemente os dois regimes de vinculação existentes no SNS. (horas de trabalho e integração em carreira). O que pode atenuar algum do impacto negativo que a baixa remuneração pode provocar nos TSDTs do serviço de MFR principalmente os CIT que sentiram a subida de remuneração imediatamente na base, podendo afetar a Motivação de Serviço Público e Perceção de Suporte Organizacional, mas não confirmámos esta expectativa reflexiva. Poderá existir a possibilidade dos profissionais CIT percecionarem uma resolução

positiva da atribuição futura dos pontos e os profissionais em contrato temporário sentirem que a possibilidade de progredirem na carreira é elevada.

- Os baixos salários promovem um ambiente indesejável (Fernandes et al., 2022) afetando a motivação dos profissionais (Fernandes et al., 2022) e a relação entre os pares e com os utentes (Alhassan et al., 2016), podendo afetar a Motivação de Serviço Público e Perceção de Suporte Organizacional, mas não confirmámos esta expectativa reflexiva. Poderá existir a possibilidade dos profissionais CIT percecionarem uma resolução positiva da atribuição futura dos pontos e os profissionais em contrato temporário sentirem que a possibilidade de progredirem na carreira é elevada.

Equidade / Justiça Organizacional; ambiente organizacional “workplace environment”:

- Os funcionários públicos (CTFP) estão enquadrados no direito administrativo, enquanto os CIT estão enquadrados no direito do Código de Trabalho. Estas diferenças à luz da lei e duração de trabalho poderão promover perceções setoriais dentro dos grupos de trabalho e em relação ao tratamento, aos direitos e deveres da organização perante os dois modelos de contrato, no entanto, recentemente foram harmonizados os dois regimes de vinculação existentes no SNS. (horas de trabalho e integração em carreira), o que pode atenuar o impacto destas diferenças na perceção de Equidade / Justiça Organizacional; ambiente organizacional “workplace environment” e atenuar a existência de ambiente indesejável que afeta a satisfação dos profissionais (Ralston et al., 1999; Janco, et al., 2002; Jing, 2020; Kitsios & Kamariotou, 2021), podendo afetar a Motivação de Serviço Público e Perceção de Suporte Organizacional, mas não confirmámos esta expectativa reflexiva.
- Foram descongeladas as carreiras, apenas para os CTFP, e abertos os concursos para especialista havendo, no momento da escrita deste documento, muitas dúvidas sobre a atribuição correta dos pontos aos CTFP e ainda sobre a validade, e se válida, a forma da atribuição de pontos aos CIT, concretamente a forma da aplicação Lei n.º 34/2021, de 8 de junho. Resultando neste preciso momento em CIT sem ainda conhecimento da sua posição a partir do qual receberão os pontos relativos à progressão na carreira. Sendo mais um ponto contra a perceção de Equidade / Justiça Organizacional dentro do serviço MF, podendo afetar a Motivação de Serviço Público e Perceção de Suporte Organizacional, mas não confirmámos esta expectativa reflexiva. Poderá existir a possibilidade dos profissionais CIT percecionarem

uma resolução positiva da atribuição futura dos pontos e os profissionais em contrato temporário sentirem que a possibilidade de progredirem na carreira é elevada.

Prática dos RH /Condições de trabalho “job conditions/working conditions”:

- O SNS, embora a possibilidade de substituição tenha sido flexibilizada durante a pandemia, confronta-se ainda com fortes constrangimentos em termos de contratação (que passam por um sistema complexo e demorado de autorizações), de remunerações e horários (fixados por tabelas). Em particular, o sistema de concursos não permite contratar profissionais para o quadro (porque entrariam como despesas de pessoal) garantindo equipas coesas, a continuidade de cuidados e combater a disrupção das equipas. (OPSS, 2022) A Política de recrutamento insuficiente prova um mal-estar generalizado na organização (Fernandes et al., 2022), podendo afetar a Motivação de Serviço Público e Perceção de Suporte Organizacional, mas não confirmámos esta expectativa reflexiva.

5.2 Limitações e questões futuras a serem investigadas

5.2.1 Limitações:

Ao seleccionar a amostra de forma consciente e controlada, com profissionais que têm características semelhantes, foi possível minimizar a influência de fatores externos e maximizar a validade interna dos resultados. Neste caso ter escolhido um único serviço reduz o número de supervisores, a homogeneidade de horário de trabalho e trabalho em turnos para além de serem profissionais com perfis de atuação semelhantes. É importante destacar que este estudo fornece informações sobre o efeito das variáveis independentes na variável dependente, mesmo com uma amostra pequena, e pode ser considerado como um ponto de partida para futuras investigações, se possível e se justificável, com amostras maiores e mais diversificadas.

Não foram estudados os antecedentes que envolvem os supervisores (coordenadores) e a equipa de gestão de recursos humanos diretamente nos antecedentes PSO e MSP por dois motivos. O primeiro porque seria necessário estudar através de questionários para compreender as ações dos supervisores. O segundo motivo porque no contexto em que o estudo se deu, o Supervisor não possui qualquer responsabilidade no enquadramento jurídico-legal que é consequência da modelo de gestão da

Administração Pública. Sendo assim poderíamos atribuir responsabilidade do supervisor no maior Suporte de Supervisores “supervisor support”, e também” Recognition, Self-Realization, and Responsibility”, tendo como base o elemento comunicativo, celeridade das ações, promoção da autonomia, e atribuição de tarefas com base a formação dos profissionais, mas sem um estudo aprofundado é impossível aferir a influência dos supervisores na PSO e MSP. Admitimos, no entanto, que os resultados obtidos podem ter a influência de certos sentimentos em relação à ação dos supervisores diretos ou indiretos, sendo por isso, uma limitação do trabalho. Sendo assim, refletimos sobre a interferência do enquadramento jurídico legal na PSO e MSP na Progressão na carreira/satisfação profissional, Remuneração, Equidade / Justiça Organizacional; ambiente organizacional “workplace environment” e na Prática dos RH /Condições de trabalho “job conditions/working conditions”.

No que se refere à consistência interna, o coeficiente α de Cronbach foi calculado para todas as escalas utilizadas no estudo. Foi observada uma consistência α de Cronbach inferior a 0,65 em particular nos fatores 2, 3, 4 e 5 da MSP. A avaliação da consistência interna, através do cálculo do alpha de cronbach, no qual consideramos os fatores com alpha de cronbach adequados quando estes são iguais ou superiores a 0.70 (Nunnally, 1978). Um coeficiente α de Cronbach inferior a 0,65 nos fatores 2, 3, 4 e 5 pode indicar que esses fatores não têm uma consistência interna adequada. Isso significa que as respostas aos itens desses fatores podem não estar altamente correlacionadas entre si, o que pode afetar a confiabilidade dos resultados obtidos a partir desses fatores.

Sobre a Hipótese 7 – As Variáveis demográficas poderão ter efeito na PSO. Existe apenas diferença estatisticamente significativa entre o tempo de trabalho no PSO. Conforme Tabela 26. Não foi realizada a regressão linear para comprovar o sentido da relação não podendo aferir se a relação é positiva ou negativa.

Sobre a Hipótese 8 – As variáveis demográficas poderão ter impacto na MSP e/ou nos Fatores MSP (avaliados independentemente) - Fatores de 1 a 5 (autossacrifício, dever cívico, justiça social, egoísmo social, cinismo social - Existe diferenças estatisticamente significativas entre o nº de filho para o fator Justiça Social do MSP. Conforme tabela 22. Não foi realizada a regressão linear para comprovar o sentido da relação não podendo aferir se a relação é positiva ou negativa.

5.1.3 Correlações a serem estudadas:

Tipos de liderança. Embora a PSO esteja separada do suporte da supervisão, os estilos de liderança importam. Como demonstra a literatura, a liderança transformacional está fortemente correlacionada com a PSO devido à preocupação mais profunda dos líderes transformacionais com os trabalhadores (Bass e Avolio, 1990; Kurtessis et al., 2017). Ao mesmo tempo, os líderes das entidades públicas e sem fins lucrativos operam em ambientes diferentes. Além de desempenhar o papel de tornar o trabalho dos funcionários mais significativo (Tummers & Knies, 2013), os líderes são aqueles que criam ou destroem os valores públicos (Van Wart, 2013; Andrews, 2019). Essa dupla tarefa é ainda mais desafiada pelo achatamento das hierarquias organizacionais, o que exige que os líderes públicos e sem fins lucrativos assumam as novas tarefas de ensino, coaching e “mentoring” (Van Wart, 2013). Além disso, como os funcionários do setor público são afetados pela tendência de condenação pela política internacional as habilidades transacionais ganham importância no suporte (Van Wart, 2013).

Expectativa de desempenho-recompensa. A pesquisa no setor privado mostra que os funcionários com altos níveis de PSO esperam que seu trabalho seja recompensado. Essa relação é contingente na estrutura de recompensas existente na organização (Kurtessis et al., 2017). Por outro lado, espera-se que as organizações públicas sejam guardiãs responsáveis dos fundos e recursos (Miller & Whitford, 2007), e as organizações sem fins lucrativos enfrentam expectativa social de administração de recursos (Chen, 2018). A partir desta perspectiva, considerando que recompensas generosas podem causar indignação e críticas públicas, as organizações tendem a ter menos sistemas de recompensa baseados em desempenho.

Além disso, mesmo que essas organizações implementem algumas recompensas empresariais, geralmente são menos eficazes, por exemplo, devido aos baixos salários de organizações públicas (Perry et al., 2010). Por estas razões, a relação anteriormente explorada entre PSO e a expectativa de recompensa pode ser diferente para esses setores econômicos.

Turnover. Enquanto a intenção de ficar e o desejo de permanecer estão correlacionados com elevada PSO nas instituições pública e sem fins lucrativos (Clark et al., 2013; Liu & Liu, 2016), o setor privado pesquisa identifica comportamentos mais específicos. Considerando que os funcionários do setor público são mais propensos ao absenteísmo do que funcionários do setor privado (Mastekaasa, 2020), e que a PSO pode mitigar esses padrões de comportamento negativo (Reinwald & Kunze, 2020), as relações entre PSO e esta variável devem ser analisadas em ambientes públicos e sem fins lucrativos.

5.2 Investigação Futura

Em Portugal, os estudos sobre esta temática são muito escassos o que chama a atenção para a necessidade de se investigar de que forma as variáveis demográficas influenciam a Motivação para o Serviço Público e a Perceção de Suporte Organizacional e de que forma estão relacionadas.

Com base nas variáveis e resultados atuais, a pesquisa futura poderia visar investigar as relações entre as variáveis de uma amostra de maior tamanho para confirmar os resultados e reduzir o potencial de erro de amostragem. A pesquisa futura poderia visar investigar as relações propostas nas hipóteses em maior detalhe, incluindo a exploração de potenciais fatores mediadores ou moderadores e a testagem de hipóteses sobre os mecanismos subjacentes dessas relações. A pesquisa futura poderia visar investigar as relações entre as variáveis em uma amostra de maior tamanho, explorar os mecanismos subjacentes dessas relações e investigar o impacto potencial de outras variáveis relevantes nos valores.

Além disso, pesquisas futuras poderiam visar investigar o contexto em que esses valores são mantidos e como eles podem variar em diferentes populações e culturas. Isso forneceria uma compreensão mais profunda das influências culturais e sociais sobre esses valores e como elas podem impactar o comportamento. Também seria útil realizar pesquisas longitudinais para avaliar as mudanças nesses valores ao longo do tempo e explorar o potencial impacto de eventos e experiências da vida nos valores. Isso ajudaria a compreender como os valores podem mudar e evoluir ao longo da vida de uma pessoa e em resposta a diferentes eventos da vida. Pesquisas futuras poderiam investigar a relação entre valores e outros construtos relacionados, como atitudes, crenças e comportamentos que forneceria uma compreensão mais abrangente dos laços entre valores, atitudes e comportamentos e como eles podem interagir e influenciar uns aos outros.

Apresentámos duas propostas de investigação.

- Realização do mesmo estudo transversal a todas as classes de profissionais de saúde do Hospital de Braga e posteriormente um estudo nacional alargado.
- Realização do estudo aplicado aos TSDTs dos Hospitais EPE do território nacional.

Em conclusão, pesquisas futuras poderiam visar investigar as relações entre valores e outras variáveis relevantes, avaliar mudanças nos valores ao longo do tempo, explorar as influências culturais e sociais

sobre esses valores e investigar a relação entre valores e outros construtos relacionados, como atitudes, crenças e comportamentos.

5.3 Conclusão:

O estudo de investigação realizado no Hospital de Braga, debruça-se sobre os construtos (MSP e PSO) e sua relação nos profissionais de saúde em contexto público de Entidade-Pública-Empresarial. Dada a lacuna existente no estudo destes profissionais no contexto público, o presente estudo propôs-se a procurando encontrar relação entre Motivação para o Serviço Público e Perceção de Suporte Organizacional nos Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica do serviço de Medicina Física e Reabilitação do Hospital de Braga, e ainda apresentar a relação das variáveis demográficas em relação aos construtos estudados.

Apesar das relações entre Motivação para o Serviço Público (MSP) e Perceção de Suporte Organizacional (PSO) nas entidades Públicas de Saúde não estarem bem estudadas, assumimos a expectativa que estas se relacionam e, segundo a evidência apresentada, esperaríamos que a heterogeneidade nas variáveis demográficas (Idade, Regime contratual, educação, estabilidade e sexo) tivessem impacto nos antecedentes nos dois construtos e consequentemente relação significativa e tal se revelasse no campo experimental. Num outro plano não experimental, foi realizada uma reflexão a evolução do paradigma da Administração Pública, evolução de gestão do Hospital de Braga, e enquadramento jurídico legal dos TSDTs, e as expectativas da potencial influência nos antecedentes da Motivação para o Serviço Público (MSP) e Perceção de Suporte Organizacional (PSO) dos profissionais estudados.

No campo experimental não foi possível encontrar evidência da relação entre os dois construtos, no entanto foi possível constatar que os inquiridos revelam uma atração pelo serviço público e que os profissionais não se sentem suportados pela organização. O valor do médio da MSP é 4,7 ($s=0,51$), que indica que têm leve interesse em participar no desenvolvimento e implementação de políticas públicas que visam o bem da comunidade. O valor médio do PSO é de 2,7 ($s=1,10$) que indica que os profissionais não se sentem suportados pela organização. Das 8 Hipóteses colocadas, previstas, baseadas na literatura existente, não foi possível encontrar evidência da relação entre a PSO e o fator Autossacrifício, o fator Dever\ cívico, o fator Justiça social e o fator Egoísmo, mas encontrámos evidência que existe relação entre a Perceção de Suporte Organizacional e o fator Cinismo Social da

Motivação para o Serviço Público, sendo uma correlação positiva e moderada. Em relação às variáveis demográficas, foi encontrada diferença estatisticamente significativa entre o tempo de trabalho e a Percepção de Suporte Organizacional, foi ainda possível encontrar diferença estatisticamente significativa entre o sexo Feminino e o sexo Masculino na Motivação para o Serviço Público, sendo que o sexo Feminino apresenta valor médio Motivação para o Serviço Público superior ao sexo Masculino , e foram observadas diferenças estatisticamente significativas entre o número de filhos para o fator Justiça Social da Motivação para o Serviço Público. Considerámos que este estudo poderá servir de modelo para futuras investigações da operacionalização da Motivação de Serviço Público e da Percepção de Suporte Organizacional nos Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica dos serviços de Medicina Física e Reabilitação dos hospitais Públicos a nível nacional, e também poderá ser usado em outros profissionais de saúde nos seus variados contextos de atuação na Administração Pública.

BIBLIOGRAFIA

- Acerete, B., Stafford, A., & Stapleton, P. (2011). Spanish healthcare Public Private Partnerships: The 'Alzira model'. *Critical Perspectives on Accounting*, 22, 533-549.
- Adebayo, D. O. (2005). Ethical attitudes and prosocial behaviour in the Nigeria police. *Policing: An International Journal*, 28(4), 684-705.
- Administração Central Do Sistema de Saúde, IP, Parceria Público-Privadas. <http://www.acss.min-saude.pt/2016/10/12/parcerias-publico-privadas/>
- Administração Central Do Sistema de Saúde, IP, Técnico Superior de Diagnóstico e Terapêutica. <https://www.acss.min-saude.pt/2016/07/22/tecn-diag-e-terapeutica/>
- Akbari, F., Tofighi, S., Torabi, A., Arab, M., & Tarrahi, M. (2005). Relationship between leadership style and conflict management in Lorestan University of Medical Science hospital administrator. *Journal of Lorestan University of Medical Sciences*, 7, 51-58.
- Almeida, J. (2012). *Código do trabalho* (9ª ed.). Almedina.
- Alford, J. (2002). Defining the Client in the Public Sector: A Social Exchange Perspective. *Public Administration Review*, 62(3), 337-346.
- Alhassan, R.K.A., Nketiah-Amponsah, E., Spieker, N., Arhinful, D.K., & de Rinke Wit, T.F. (2016). Assessing the Impact of Community Engagement Interventions on Health Worker Motivation and Experiences with Clients in Primary Health Facilities in Ghana: A Randomized Cluster Trial. *PLoS ONE*, 11, e0158541.
- Alonso, P., & Lewis, G.B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector. *The American Review of Public Administration*, 31, 363-380.
- Amado, J. (2019). *Contrato de Trabalho*. Almedina
- Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giauque, D., & Ritz, A. (2010). Motivating employees of the public sector: Does Public Service Motivation matter? *International Public Management Journal*, 13(3), [page numbers].
- Andrews, L. (2019). Public administration, public leadership and the construction of public value in the age of the algorithm and "big data." *Public Administration*, 97(2), 296-310.

- Andersen, L. B. (2009). What determines the behavior and performance of health professionals? Public service motivation, professional norms and/or economic incentives. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 79-97.
- Andersen, B., & Serritzlew, S. (2012). Does public service motivation affect the behavior of professionals? *International Journal of Public Administration*, 35, 19-29.
- Andersen, L., & Pedersen, L. (2012). Public Service Motivation and Professionalism. *International Journal of Public Administration*, 35(1), 46-57.
- Antunes, V. (2010). O contrato de trabalho na administração pública: evolução, reflexos e tendências para o emprego público. Wolters Kluwer.
- Appelbaum, N., Lee, N., Amendola, M., Dodson, K., & Kaplan, B. (2019). Surgical resident burnout and job satisfaction: The role of workplace climate and perceived support. *Journal of Surgical Research*, 234, 20–25.
- Aryee, S., & Chay, Y. W. (2001). Workplace justice, citizenship behavior, and turnover intentions in a union context: Examining the mediating role of perceived union support and union instrumentality. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 154–160.
- Armstrong, M. (2012). *Human Resource Management Practice* (12th ed.). KoganPage.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288–297. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.288>
- Austen, A., & Zacny, B. (2015). The role of Public Service Motivation and Organizational Culture for Organizational Commitment. *Management*, 19. 10.1515/manment-2015-0012.
- Azevedo, D. (2019). Gestão da Inovação em Contexto Hospitalar: um enfoque na tomada de decisão ao nível das tecnologias. Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing Organizational Support Theory into the Twenty-First Century World of Work. *Journal of Business and Psychology*, 27, 123–147. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9236-3>
- Barros, P., & Martinez-Giralt, X. (2009). Contractual design and PPPs for hospitals: lessons for the Portuguese model. *European Journal of Health Economics*, 10, 437-453.

- Baruch, Y., Sayce, S., & Gregoriou, A. (2014). Retirement in a global labour market: A call for abolishing the fixed retirement age. *Personnel Review*, 43(3), 464-482. doi: 10.1108/PR-04-2013-0059
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behavior, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78, 131-146.
- Bellé, N., & Ongaro, E. (2014). NPM, administrative reforms and public service motivation: improving the dialogue between research agendas. *International Review of Administrative Sciences*, 80(2), 382-400.
- Bender, K., Donohue, S., & Heywood, J. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford Economic Papers*, 57, 479-496.
- Bergström, G., Bodin, L., Hagberg, J., Aronsson, G., & Josephson, M. (2009). Sickness presenteeism today, sickness absenteeism tomorrow? A prospective study on sickness presenteeism and future sickness absenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 51, 629-63
- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. (2014). Enhancing work-related attitudes and work engagement: a quasi-experimental study of the impact of an organizational intervention. *International Journal of Stress Management*, 21, 43-68. doi:10.1037/a0034508
- Bilhim, J. A. (2008). *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*. Lisboa, ISCSP.
- Bilhim, J. A. (2013). A meritocracia na Administração Pública. In H. C. Silvestre & J. F. Araújo (Orgs.), *Coletânea em Administração Pública* (pp. 163-179).
- Bilhim, J. A. (2017). Nova governação pública e meritocracia. *Sociologia, Problemas e Práticas*, (84), 9-25. DOI:10.7458/SPP2017849462
- Bilhim, J. A. (2019). Comparação do serviço civil brasileiro frente ao português sobre a profissionalização do serviço público. *Enap Cadernos, FLACSO Brasil*.
- Braender, M., & Andersen, L. B. (2013). Does deployment to war affect public service motivation? A panel study of soldiers before and after their service in Afghanistan. *Public Administration Review*, 73(3), 466-477. <https://doi.org/10.1111/puar.12046>

- Bright, L. (2005). Public employees with high levels of public service motivation: who are they, where are they, and what do they want? *Review of Public Personnel Administration*, 25(2). <https://doi.org/10.1177/0734371X04272360>
- Bright, L. (2021). Does Person Organization Fit and Person-Job Fit Mediate the Relationship between Public Service Motivation and Work Stress among US Federal Employees? *Administrative Sciences*, 11(2), 37-50. <https://doi.org/10.3390/admsci11020037>
- Bui, H. T. M., Liu, G., & Footner, S. (2016). Perceptions of HR practices on job motivation and work–life balance: Mixed drives and outcomes in a labor-intensive sector. *International Journal of Manpower*, 37(6), 1004–1023.
- Bjur, W. E., & Caiden, G. E. (1978). On reforming institutional bureaucracies. *International Review of Administrative Sciences*, 44, 359-365.
- Blatný, M., Květon, P., Jelínek, M., Šolcová, I., Záborská, K., Mudrák, J., & Machovcová, K. (2018). The influence of personality traits on life satisfaction through work engagement and job satisfaction among academic faculty members. *Studia Psychologica*, 60, 274–286.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: Wiley.
- Bohle, S., Chambel, M., Medina, F., & Cunha, B. (2018). The role of perceived organizational support in job insecurity and performance. *Revista de Administração de Empresas*, 58, 393–404.
- Boateng, F. D. (2014). POS and police officer effectiveness: Testing the organizational support theory in Ghana. *International Criminal Justice Review*, 24(2), 134–150.
- Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: user and community coproduction of public services. *Public Administration Review*, 67(5), 846-860.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. doi:10.1207/s15327043hup1002_3
- Bozeman, B., & Su, X. (2015). Public service motivation concepts and theory: A critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700–710. <https://doi.org/10.1111/puar.12248>
- Bratton, J., Sawchuk, P., Forshaw, C., Callinan, M., & Corbet, M. (2010). *Work and Organizational Behaviour* (2nd ed.). Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.

- Breaugh, J., Ritz, A., & Alfes, K. (2018). Work motivation and public service motivation: Disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, 20, 1423–1443.
- Brewer, B. W., Van Raalte, J. L., Cornelius, A. E., Petitpas, A. J., Sklar, J. H., Pohlman, M. H., Krushell, R. J., & Ditmar, T. D. (2000). Psychological factors, rehabilitation adherence, and rehabilitation outcome after anterior cruciate ligament reconstruction. *Rehabilitation Psychology*, 45(1), 20–37. <https://doi.org/10.1037/0090-5550.45.1.20>
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 10(4), 685.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358–368.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288-300.
- Bridgeman, P. J., Bridgeman, M. B., & Barone, J. (2018). Burnout syndrome among healthcare professionals. *Bulletin of the American Society of Hospital Pharmacists*, 75(3), 147-152.
- Bright, L. (2005). Public employees with high levels of public service motivation: Who are they, where are they, what do they want? *Review of Public Personnel Administration*, 25.
- Brignall, S., & Modell, S. (2000). An Institutional Perspective on Performance Measurement and Management in the "New Public Sector". *Management Accounting Research*, 11(3), 281-306.
- Camilleri, E., & Heijden, B. I. J. M. V. D. (2007). Organizational Commitment, Public Service Motivation, and Performance Within the Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 31(2), 241-274.
- Campbell, J., Dussault, G., Buchan, J., Pozo-Martin, F., Guerra, M. G., Leone, C., Siyam, A., & Cometto, G. (2014). A Universal Truth: No Health without a Workforce. Forum Report, Third Global Forum on Human Resources for Health.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among U.S. Managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.

Carvalho, E. R. (2008). Reforma Administrativa sob o mote do New Public Management: os casos de Portugal, Espanha e Irlanda. Centro de Administração e Políticas Públicas, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa.

Carochinho, J. A., Neves, J. G., & Jesuíno, J. C. (1998). Organizational commitment – O conceito e sua medida: Adaptação e validação do organizational commitment questionnaire (OCQ) para a cultura organizacional portuguesa. *Psicologia: Teoria, investigação e prática*, 3, 269-284.

Castro, J. (2015). Princípios da Boa Administração, Eficiência e Economicidade. Universidade do Minho. <http://hdl.handle.net/1822/41167>

Carson, K. D., Carson, P. P., & Bedeian, A. G. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 301-320.

Celep, C., & Yilmazturk, O. E. (2012). The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment, and POS in educational organizations. *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 46, 5763–5776.

Chambel, M. (2015). Gestão de Recursos Humanos nos Trabalhadores Temporários de Agência. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 269-278. <http://dx.doi.org/10.1590/0102-37722015020919269278>

Chiavenato, I. (2004). Introdução à teoria geral da administração (7ª ed.). Editora Campus.

Christensen, R. K., 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>

Chen, Z. M. (2000). A review of "the New public management" paradigm. *Social Science in China*, 6, 73-207.

Chen, K. K. (2018). Interorganizational advocacy among nonprofit organizations in strategic action fields: Exogenous shocks and local responses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(4_suppl), 97S–118.

Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 180–190.

Chidiebere Ogonnaya, C., Justice Tillman, & Katerina Gonzalez. (2018). Group & Organization Management 2018, Vol. 43(3), 475–503. DOI: 10.1177/1059601118767244

- Christensen, R., Paarlberg, L., & Perry, J. (2017). Public Service Motivation Research: Lessons for Practice: Theory to Practice. *Public Administration Review*, 77. DOI: 10.1111/puar.12796
- Cimino, A., Giorda, C., Meloncelli, I., et al. (2006). Indicators of Quality of Diabetes Care in Italy: The AMD Annals. Rome, Italy: AMD Associazione Medici Diabetologi.
- Clark, S., Smith, R., & Uota, K. (2013). Professional development opportunities as retention incentives in child welfare. *Children and Youth Services Review*, 35, 1687–1697.
- Clarke, J., Newman, J., Smith, N., Vidler, E., & Westmarland, L. (2007). *Creating Citizen-Consumers: Changing Publics and Changing Public Services*. Sage.
- Coetzee, M., Ferreira, N., & Potgieter, I. (2019). Perceptions of sacrifice, workplace friendship, and career concerns as explanatory mechanisms of employees' organizational commitment. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1–9.
- Couto, H., Neto, J., A Fisioterapia músculo-esquelética na otimização do Sistema Nacional de saúde: Presente e Futuro (2022), Grupo de interesse em Fisioterapia Músculo-Esquelética (GIFME). Retrieved from <https://gitmapfisio.wixsite.com/gitm/noticia-10-fme-sns>
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2003). The employment relationship in the UK public sector: A psychological contract perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(2), 213–230.
- Colley, L. (2013). Understanding ageing public sector workforces: Demographic challenge or a consequence of public employment policy design? *Public Management Review*, 16(7), 1030-1052. doi: 10.1080/14719037.2013.771697
- Collins, B. (2008). What's the problem in Public Sector workforce recruitment? A comparative analysis of the public, non-profit, and private sectors. *International Journal of Public Administration*, 31, 1592–1608.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.

- Crucke, S., Kluijtmans, T., Meyfroidt, K., & Desmidt, S. (2021). How does organizational sustainability foster public service motivation and job satisfaction? The mediating role of organizational support and societal impact potential. *Public Management Review*, 1–27.
- Cuddy, A., Wolf, E., Glick, P., Crotty, S., Chong, J., & Norton, M. (2015). Men as cultural ideals: Cultural values moderate gender stereotype content. *Journal of Personality*.
- Culver, K., Young, R., & Barnhardt, C. (2020). Communicating support: Examining perceived organizational support among faculty members with differing appointment types. *Innovative Higher Education*, 45, 299–315.
- Cunha, A. (2014). *Trabalhadores temporários: Motivação e satisfação no trabalho* [Master's thesis, Universidade Fernando Pessoa].
- Dawson, S., & Dargie, C. (1999). New public management: An assessment and evaluation with special reference to health. *Public Management Review*, 1(4), 459–482.
- De Cuyper, N., Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work & Stress*, 23(3), 206–224. <http://dx.doi.org/10.1080/02678370903257578>
- Deerberg-Wittram, J., & Ludtke, L. (2016). *Diabeter: Value-Based Healthcare Delivery in Diabetes*. Boston Consulting Group.
- DGAEP. (2021). Portuguese Central Public Administration Overview. Retrieved from https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2021/04/PCPA_OVERVIEW_2021.pdf
- DeHart-Davis, L., Marlowe, J., & Pandey, S. (2006). Gender dimensions of public service motivation. *Public Administration Review*, 66(6), 873–887. doi: 10.1111/j.1540-6210.2006.00655.x
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Demir, K. (2015). The effect of organizational justice and POS on organizational citizenship behaviors: The mediating role of organizational identification. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(60), 131–148.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559.

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2002). *The new public service: Serving, not steering*. M. E. Sharpe Press.

Dieleman, M., Gerretsen, B., & van der Wilt, G. (2009). Human resource management interventions to improve health workers' performance in low and middle-income countries: A realist review. *Health Research Policy and Systems*.

Dixon-Woods, M., Bonas, S., Booth, A., Jones, D. R., Miller, T., Sutton, A. J., Shaw, R., Smith, J., Young, B. (2006). How can systematic reviews incorporate qualitative research? A critical perspective. *Qualitative Research*, 6, 27–44.

Douglas, E. J., & Morris, R. J. (2006). Workaholic, or just hard worker? *Career Development International*, 11, 394-417.

Doyle, C., Lennox, L., & Bell, D. (2013). A systematic review of evidence on the links between patient experience and clinical safety and effectiveness. *British Medical Journal*, 3, Article e001570.

Dunleavy, P. (1985). Bureaucrats, budgets and the growth of the State. *British Journal of Political Science*, 15, 299-328.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2005). New Public Management is Dead – Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 39(5), 622-638.
<http://dx.doi.org/10.1108/00483481011064172>

Edwards, V. L. (2014). Examining absenteeism in the public and non-profit sectors. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 17, 293-310.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1026-1040.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1085-1103.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Eisenberger, R., Shoss, M. K., Karagonlar, G., Gonzalez-Morales, M. G., Wickham, R., & Buffardi, L. C. (2014). The supervisor POS-LMX-subordinate POS chain: Moderation by reciprocation wariness and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 635-656.
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*, 2, 3-22.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 2.1-2.24. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Eklof, M., Torner, M., & Pousette, A. (2014). Organizational and social-psychological conditions in healthcare and their importance for patient and staff safety. A critical incident study among doctors and nurses. *Safety Science*, 70, 211-221.
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices, and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29, 125-149.
- Entwistle, T., & Martin, S. (2005). From Competition to Collaboration in Public Service Delivery: A New Agenda for Research. *Public Administration*, 83(1), 233-242.
- Erikson, E. (1963). *Childhood and society* (2nd ed.). New York, NY: W. W. Norton.

Ferrera, M. (1996). The 'southern model' of welfare in social Europe. *Journal of European Social Policy*, 6(1), 17-37. doi: 10.1177/095892879600600102

Esteve, M., & Schuster, C. (2019). *Motivating Public Employees*. Cambridge University Press.

Evans, L. (2001). Delving deeper into morale, job satisfaction and motivation among education professionals: Re-examining the leadership dimension. *Educational Management & Administration*, 29, 291-306.

European Commission (2021). Commission staff working document: Analysis of the recovery and resilience plan of Portugal.

Farrell, D., & Stamm, C. L. (1988). Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human Relations*, 41(3), 211-227.

Ferlie, E., & Andresani, G. (2006). Understanding Current Developments in Public-Sector Management - New Public Management, Governance or Other Theoretical Perspectives? *Public Management Review*, 8(3), 389-394.

Fernandes, A., Santinha, G., & Forte, T. (2022). Public Service Motivation and Determining Factors to Attract and Retain Health Professionals in the Public Sector: A Systematic Review. *Behavioral Sciences*, 12, 95. <https://doi.org/10.3390/bs12040095>

Ferraro, T., Moreira, J., Santos, N., Pais, L., & Sedmak, C. (2018). Decent work, work motivation and psychological capital: An empirical research. *Work*, 60(2), 339-354. <https://doi.org/10.3233/WOR-182732>

Ferris, D. L., Brown, D. J., & Heller, D. (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 279-286.

Flickinger, M., Allscher, M., & Fiedler, M. (2016). The mediating role of leader-member exchange: A study of job satisfaction and turnover intentions in temporary work. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 46-62. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12091>

Fonseca, S. S. (2016). *Percepção de Suporte Organizacional: Influência no Compromisso Organizacional* [Perception of Organizational Support: Influence on Organizational Commitment]. Universidade Europeia.

- Fonseca, J., Nascimento, J., & Dias, D. (2020). Estudo Preliminar de Adaptação do Modelo de Motivação para o Serviço Público de Perry (1996) para o Contexto Português [Preliminary Study of the Adaptation of Perry's Public Service Motivation Model (1996) to the Portuguese Context]. *Public Sciences & Policies, Ciências e Políticas Públicas*, VI(1), 183-210. DOI: 10.33167/2184-0644.CPP2020.VVIN1/pp.183-210
- Fotaki, M. (2011). Towards Developing New Partnerships in Public Services: Users as Consumers, Citizens and/or Co-producers in Health and Social Care in England and Sweden. *Public Administration*, 89(3), 933-955.
- Fountain, J. E. (2001). Paradoxes of Public Sector Customer Service. *Governance*, 14(1), 55-73.
- Franco, L. M., Bennett, S., & Kanfer, R. (2002). Health sector reform and public sector health worker motivation: A conceptual framework. *Social Science & Medicine*, 54, 1255-1266.
- Frederickson, G., & Smith, K. (2003). *The public administration primer*. Boulder, CO: Westview Press.
- Frehywot, S., Mullan, F., Payne, P. W., & Ross, H. (2010). Compulsory service programs for recruiting health workers in remote and rural areas: Do they work? *Bulletin of the World Health Organization*, 88, 364-370.
- French, P., & Emerson, M. (2014). Assessing the Variations in Reward Preference for Local Government Employees in Terms of Position, Public Service Motivation, and Public Sector Motivation. *Public Performance & Management Review*, 37, 552-576.
- Fritzen, S. (2007). Strategic management of the health workforce in developing countries: What have we learned? *Human Resources for Health*, 5, 4.
- Fronteira, I., et al. (2020). Update on the Portuguese Government approves a plan to improve NHS responsiveness.
- Gadolin, C. (2017). *The Logics of Healthcare – in Quality Improvement Work* (Doctoral dissertation). University of Gothenburg, Gothenburg, Sweden.
- Gadolin, C., Skyvell Nilsson, M., Ros, A., & Törner, M. (2021). Preconditions for nurses' perceived organizational support in healthcare: A qualitative explorative study. *Journal of Health Organization and Management*, 35(9), 281–297.

- Gao, J. L., & Yan, M. (2018). The impact of perceived organizational support on research personnel's entrepreneurial passion—Psychological capital as mediator variable. *Technical economics and management research*, 7, 33-37.
- Garg, S., & Dhar, R. L. (2014). Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 64–75.
- George, A., Scott, K., & Govender, V. (2017). *A Health Policy and Systems Research Reader on Human Resources for Health*. World Health Organization: Geneva, Switzerland.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). Stress perception in public organizations: Expanding the job demands-job resources model by including public service motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 33, 58-83.
- Gillet, N., Huart, I., Colombat, P., et al. (2013). Perceived organizational support, motivation, and engagement among police officers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 44(1), 46–55.
- Gorji, H., Etemadi, M., & Goseini, F. (2014). POS and job involvement in the Iranian healthcare system: A case study of emergency room nurses in general hospitals. *Journal of Education and Health Promotion*, 3(58), 1–13.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gray, J. A. M. (2013). The shift to personalized and population medicine. *The Lancet*. doi:10.1016/S0140-6736(13)61590-1.
- Gray, M., & Jani, A. (2016). Promoting triple value healthcare in countries with universal healthcare. *Healthcare Papers*.
- Greener, I. (2008). Markets in the Public Sector: When Do They Work and What Do We Do When They Don't? *Policy and Politics*, 36(1), 93-108.
- Grigorov, G. (2020). Analysis of McGregor, Aldelfer and Murray's motivation theories and their applicability in the military. *International Scientific Journal: Science, Business, Society*.
- Grund, C., & Thommes, K. (2017). The Role of Contract Types for Employees' Public Service Motivation. *Schmalenbach Business Review*, 18, 377-398. doi:10.1007/s41464-017-0033-z

- Gupta, V., Agarwal, U., & Khatri, N. (2016). The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behavior and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 72, 2806-2817.
- Haar, J., de Fluiter, A., & Brougham, D. (2016). Abusive supervision and turnover intentions: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Management & Organization*, 22, 139-153.
- Hafer, J. C., & Martin, T. N. (2006). Job involvement or affective commitment: A sensitivity analysis study of apathetic employee mobility. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(1), 2-19.
- Hamann, D. J., & Foster, N. T. (2014). An exploration of job demands, job control, stress, and attitudes in public, nonprofit, and for-profit employees. *Review of Public Personnel Administration*, 34(4), 332-353.
- Hameduddin, T., & Engbers, T. (2021). Leadership and public service motivation: A systematic synthesis. *International Public Management Journal*. Advance online publication. doi:10.1080/10967494.2021.1884150
- Harrison, D. A., & Martocchio, J. J. (1998). Time for absenteeism: A 20-year review of origin, offshoots, and outcomes. *Journal of Management*, 24(3), 305-350.
- Hauret, L., & Williams, D. (2017). Cross-National Analysis of Gender Differences in Job Satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 56, 203-235.
- Haveman, H. A., & Rao, H. (2006). Hybrid Forms and the Evolution of Thrifts. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 974-986.
- Haveri, A. (2006). Complexity in local government change: limits to rational reforming. *Public Management Review*, 8(10), 31-46.
- Heinrich, C.J. (2002). Outcome-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness. *Public Administration Review*, 62(5), 712–725.
- Peretz, H. V. (2020). A view into managers' subjective experiences of public service motivation and work engagement: A qualitative study. *Public Management Review*, 22(7), 1090-1118. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740304>
- Higgins, P. (2005). Performance and User Satisfaction Indicators in British Local Government: Lessons from a Case Study. *Public Management Review*, 7(3), 445–464.

- Hill, C. J., & Lynn, L. E. (2005). Is Hierarchical Governance in Decline? Evidence from Empirical Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 173–195.
- Hirschfeld, R. (2006). Achievement orientation and psychological involvement in job tasks: The interactive effects of work alienation and intrinsic job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 1663–1681.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(1), 93–109.
- Hood, C., & Peters, G. (2004). The Middle Ageing of New Public Management: Into an Age of Paradox? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 267–282.
- Homborg, 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>
- Hughes, O. (2010). Does Governance Exist? In S. P. Osborne (Ed.), *The New Public Governance? – Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance* (pp. 87–104). Routledge.
- Jaeger, F. N., Bechir, M., Harouna, M., Moto, D. D., & Utzinger, J. (2018). Challenges and opportunities for healthcare workers in a rural district of Chad. *BMC Health Services Research*, 18, 7.
- Jia, X., Chen, J., Mei, L., & Wu, Q. (2018). How leadership matters in organizational innovation: A perspective of openness. *Management Decision*, 56, 6–25.
- Jin, M., McDonald, B., & Park, J. (2018). Does public service motivation matter in public higher education? Testing the theories of person-organization fit and organizational commitment through a serial multiple mediation model. *The American Review of Public Administration*, 48, 82–97. <https://doi.org/10.1177/0275074016652243>.
- Jing, L., Ma, Z., Ma, Z., Chen, B., & Cheng, S. (2020). Nurse Practitioners' Work Values and Their Conflict Management Approaches in a Stressful Workplace: A Taiwan Study. *Sustainability*, 12, 1040.

- Jin, M., & McDonald, B. (2017). Understanding employee engagement in the public sector: The role of immediate supervisor, perceived organizational support, and learning opportunities. *American Review of Public Administration*, 47(8), 881.
- Jensen, U. T., Andersen, L., & Holten, A. L. (2019). Explaining a Dark Side: Public Service Motivation, Presenteeism, and Absenteeism. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 487–510. doi:10.1177/0734371X17744865
- Joo, B.-K. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader–member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 69–85.
- Jong, J., & Schalk, R. (2005). Employment strategy, the psychological contract, and perceptions of trust, fairness, and equity among temporary workers. In F. Avallone, H. Sinangil, & A. Caetano (Eds.), *Convivence in Organizations and Society* (pp. 81-88). Edizioni Engelo Guerini Associati.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 519-542.
- Kassem, R., Ajmal, M., Gunasekaran, A., & Helo, P. (2019). Assessing the impact of organizational culture on achieving business excellence with a moderating role of ICT: An SEM approach. *Benchmarking: An International Journal*.
- Kettl, D. F. (2000). *The Global Public Administration Revolution: A Report on the Transformation of Governance*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Kettl, D. F. (2002). *The Transformation of Governance*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Kickert, W. J. M. (1997). Public governance in the Netherlands: An alternative to Anglo-American "managerialism". *Public Administration*, 75(4), 731-752.
- Khodakarami, N., & Dirani, K. (2020). Drivers of employee engagement: Differences by work area and gender. *Industrial and Commercial Training*, 52, 81–91.
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon*, 7, e06857.

- Khurram, S. (2009). Perceived organizational support, antecedents and consequences: Proposing and testing a model in a public sector university of Pakistan. *South Asian Journal of Management*, 16(1), 7–26.
- Kjeldsen, A. M., & Jacobsen, C. B. (2012). Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23, 899–926. doi:10.1093/jopart/mus039.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). POS and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., et al. (2013). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23, 79–102.
- Kim, S. (2005). Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245–261.
- Kim, T., Henderson, A. C., & Eom, T. H. (2015). At the front line: examining the effects of perceived job significance, employee commitment, and job involvement on public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 81(4), 713–733.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). POS and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558.
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Makikangas, A. (2008). Testing the effort-reward imbalance model among Finnish managers: the role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(2), 114–127.
- Knapp, J., Smith, B., & Sprinkle, T. (2017). Is it the job or the support? Examining structural and relational predictors of job satisfaction and turnover intention for nonprofit employees. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 652–671.
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., Hackleman, P., Gibson, P., Holmes, D. M., & Bendel, T. (2002). Stanford presenteeism scale: health status and employee productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(1), 14–20.

- Koumenta, M. (2015). Public service motivation and organizational citizenship. *Public Money & Management*, 35, 341-348.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2015). Measuring the benefits of employee engagement. Retrieved from https://newsletters.isb.edu/FamilyBusiness-Newsletter/File/Article_Summary_4_Mar_2017.pdf
- Kunisch, S., Menz, M., Bartunek, J. M., Cardinal, L. B., & Denyer, D. (2018). Feature topic at organizational research methods: How to conduct rigorous and impactful literature reviews? *Organizational Research Methods*, 21, 519-523.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Kurunmäki, L., & Miller, P. (2006). Modernising Government: The Calculating Self, Hybridisation and Performance Measurement. *Financial Accountability & Management*, 22(1), 87–106.
- Kurunmäki, L., & Miller, P. (2011). Regulatory Hybrids: Partnerships, Budgeting and Modernising Government. *Management Accounting Research*, 22(4).
- Lapsley, I. (2008). The NPM Agenda: Back to the Future. *Financial Accountability & Management*, 24(1), 77–96.
- Lavelle, J. J., McMahan, G. C., & Harris, C. M. (2009). Fairness in human resource management, social exchange relationships, and citizenship behavior: testing linkages of the target similarity model among nurses in the United States. *International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2419-2434.
- Law, J. (1994). *Organizing Modernity*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analysis*, 14, 279-292.
- Legault, L. (2016). Intrinsic and Extrinsic Motivation. In *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. V. Zeigler-Hill & T. Shackelford (Eds.), Springer.
- Le Grand, J. (2007). *The Other Invisible Hand: Delivering Public Services through Choice and Competition*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Lee, H. J., Oh, H. G., & Park, S. M. (2020). Do trust and culture matter for public service motivation development? Evidence from public sector employees in Korea. *Public Personnel Management*, 49(2), 290–323.
- Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation and Knowledge*, 1, 162–169.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public Service Motivation and Job Performance of Public Sector Employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75, 35-52.
- Levinson, H. (1965). Reciprocity: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Lewis, B. G., & Frank, S. A. (2002). Who Wants to Work for the Government? *Public Administration Review*, 62, 395–404.
- Li, N., Zhang, L., Xiao, G., Chen, J., & Lu, Q. (2019). The relationship between workplace violence, job satisfaction, and turnover intention in emergency nurses. *International Emergency Nursing*, 45, 50-55.
- Liao, P. Y. (2011). Linking work–family conflict to job attitudes: the mediating role of social exchange relationships. *International Journal of Human Resource Management*, 22(14), 2965-2980.
- Liu, B.-C., & Tang, T. L.-P. (2011). Does the love of money moderate the relationship between public service motivation and job satisfaction? The case of Chinese professionals in the public sector. *Public Administration Review*, 71(5), 718–727.
- Liu, J., & Liu, Y. (2016). POS and intention to remain: The mediating roles of career success and self-esteem: Intention to remain. *International Journal of Nursing Practice*, 22(2), 205–214.
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297–1343.
- Lotte Bøgh Andersen, Thomas Pallesen, and Lene Holm Pedersen (2011). Does Ownership Matter? Public Service Motivation Among Physiotherapists in the Private and Public Sectors in Denmark. *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 10–27.
- Lowery, D. (1998). Consumer Sovereignty and Quasi-Market Failure. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(1), 137–172.

- Mafini, C. (2015). Predicting organizational performance through innovation, quality, and inter-organizational systems: A public sector perspective. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(3), 939–952.
- Makanjee, C. R., Hartzler, Y. F., & Uys, I. L. (2006). The effect of perceived organizational support on Organizational Commitment of diagnostic Imaging radiographers. *Radiography*, 12, 118–126.
- Maroco, J., Maroco, A. L., Leite, E., Bastos, C., Vazão, M. J., & Campos, J. A. D. B. (2016). Burnout em profissionais da saúde portuguesas: Uma análise a nível nacional. *Acta Med Port*, 29, 24–30.
- Mannheim, B. (1993). Gender and the effects of demographics, status, and work values on work centrality. *Work and Occupations*, 20, 3–22.
- Mankins, M. C., & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*.
- Mascarenhas, C., Anderson, R. G., & Marques, C. S. (2022). How Perceived Organizational Support, Identification with Organization and Work Engagement Influence Job Satisfaction: A Gender-Based Perspective. *Administrative Sciences*, 12(2), 66.
- Mastekaasa, A. (2020). Absenteeism in the public and the private sector: Does the public sector attract high absence employees? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(1), 60–76.
- Mathieu, J. E., & Kohler, S. S. (1990). A test of the interactive effects of organizational commitment and job involvement on various types of absence. *Journal of Vocational Behavior*, 36(1), 33–44.
- McAdams, D. (2001). Generativity in midlife. In *Handbook on Midlife Development*, ed. Lachman, M., 395–443. New York, NY: Wiley.
- McCarthy, A., Cleveland, J. N., Hunter, S., Darcy, C., & Grady, G. (2013). Employee work–life balance outcomes in Ireland: A multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support. *International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1257–1276.
- McGuire, L. (2001). Service Charters – Global Convergence or National Divergence? A Comparison of Initiatives in Australia, the United Kingdom and the United States. *Public Management Review*, 3(4), 493–524.
- McCook, K. D. (2002). Organizational perceptions and their relationships to Job Attitudes, Effort, Performance and Organizational citizenship behaviors (PhD dissertation). Louisiana State University.

McKee, M., Edwards, N., & Atun, R. (2006). Public-private partnerships for hospitals. *Bulletin of the World Health Organization*, 84, 890–896.

McQuaid, R. W. (2010). Theory of Organizational Partnerships: Partnership Advantages, Disadvantages and Success Factors. In S. P. Osborne (Ed.), *The New Handbook of Public Administration* (pp. 1017–1038). CRC Press.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 665–683.

Meyer, R. E., & Hammerschmid, G. (2006). Changing Institutional Logics and Executive Identities. A Managerial Challenge to Public Administration in Austria. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 1000–1014.

Mello, A. (2019). *Direito do trabalho para empresas* (3ª ed.). Almedina.

Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money & Management*, 39(1), 77–85.

Milward, H. B., & Provan, K. G. (2000). Governing the hollow state. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 359–379.

Miller, G. J., & Whitford, A. B. (2007). The principal's moral hazard: Constraints on the use of incentives in hierarchy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 213–233.

Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). PARTICIPATION, SATISFACTION, AND PRODUCTIVITY: A META-ANALYTIC REVIEW. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727–753.

Ministry of Health (2019a). *Coordenação Nacional para a Reforma do Serviço Nacional de Saúde, Área de Cuidados de Saúde Primários: 2015-2019*.

Mishra, R. (1984). *The welfare state in crisis*. Brighton: Wheatsheaf.

Mishra, R. (1984). *The welfare state in crisis*. Brighton: Wheatsheaf.

- Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: centrality of trust. In R. M. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust In Organizations* (pp. 261-287). Newbury Park, CA: Sage.
- Modell, S., & Wiesel, F. (2008). Marketization and Performance Measurement in Swedish Central Government: A Comparative Institutional Study. *Abacus*, 44(3), 251–283.
- Monteiro, A. (2010). Parcerias Público/Privadas na Saúde. In G. Rego & R. Nunes (Eds.), *Gestão da Saúde* (1st ed., pp. 217–227). Lisboa: Prata & Rodrigues.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83. doi:10.1207/s15327043hup1002_1
- Moore, M., & Hartley, J. (2010). Innovations in Governance. In S. P. Osborne (Ed.), *The New Public Governance? – Emerging Perspectives on the theory and practice of public governance* (pp. 52-71). Routledge.
- Moreira, G., Oliveira, M. A., Lopes, A., & Pantoja, M. (2018). Concepção de suporte organizacional e intenção de rotatividade com base na literatura. *Sociedade e Cultura*, 21, 10.5216/sec.v21i1.54932.
- Moynihan, D., & Landuyt, N. (2008). Explaining turnover intention in state government: examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28, 120-143. <https://doi.org/10.1177/0734371X08315771>
- Moynihan, D., Herd, P., & Harvey, H. (2014). Administrative burden: learning, psychological, and compliance costs in citizen-state interactions. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), 43-69.
- Mudrack, P. E. (2004). Job involvement, obsessive-compulsive personality traits, and workaholic behavioral tendencies. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 490-508.
- Muthuri, R., Senkubuge, F., & Hongoro, C. (2020). Determinants of Motivation among Healthcare Workers in the East African Community between 2009–2019: A Systematic Review. *Healthcare*, 8, 164.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Administration & Society*, 39, 803-832.

- Jankelová, N., Joniaková, Z., & Skorková, Z. (2021). Perceived Organizational Support and Work Engagement of First-Line Managers in Healthcare – The Mediation Role of Feedback Seeking Behavior. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 14, 3109–3123.
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19, 5-16.
- Nazaré da Costa Cabral, A. (2013). "NEW PUBLIC GOVERNANCE" E A INOVAÇÃO SOCIAL: SUA RELEVÂNCIA NO PLANO DA PROVISÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS E O SEU SIGNIFICADO NA EMERGÊNCIA DE UM NOVO PARADIGMA DE POLÍTICAS PÚBLICAS. Ano 2 (2013), nº 4, 2643-2686. Retrieved from <http://www.idb-fdul.com/> ISSN: 2182-7567
- Neves, A. (2010). *Governança Pública em Rede*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25(5), 452–464.
- Newman, J. (2000). Beyond the New Public Management? Modernizing Public Services. In J. Clarke, S. Gewirtz, & E. McLaughlin (Eds.), *New Managerialism New Welfare?* (pp. 1-17). Sage: London.
- Newman, J. (2001). *Modernising Governance: New Labour, Policy and Society*. Sage: London.
- Ng, E., Gossett, C. W., & Winter, R. (2016). Millennials and public service renewal: Introduction on millennials and public service motivation (PSM). *Public Administration Quarterly*, 40(3), 412-428.
- Bellé, N. (2013). Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. *Public Administration Review*, 73(1), 143-153.
- Norman, R., & Gregory, R. (2003). Paradoxes and Pendulum Swings: Performance Management in New Zealand's Public Sector. *Australian Journal of Public Administration*, 62(4), 35-49.
- Noruzi, A., Shatery, K., Rezazadeh, A., et al. (2011). Investigation the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support. *Indian Journal of Science and Technology*, 4(7), 842-847.
- Tavares, N. R. (2012). *Parcerias Público-Privadas: Uma reflexão*. Faculdade de Medicina, Universidade do Porto.
- Nunes, R. (2005). *Regulação da Saúde*. Porto: Vida Económica.
- OECD/EU (2021). *Health at a Glance: Europe 2020 – State of Health in the EU Cycle*. Paris, OECD Publishing.

O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived Organizational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48(2), 197-202.

O'Riordan, J. (2013). AN FORAS RIARACHÁIN INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION.

Ohana, M., Meyer, M., & Swaton, S. (2013). Decision-making in social enterprises: Exploring the link between employee participation and organizational commitment. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(6), 1092-1110

Ogbonnaya, C., Tillman, C., & Gonzalez, K. (2018). Perceived Organizational Support in Health Care: The Importance of Teamwork and Training for Employee Well-Being and Patient Satisfaction. *Group & Organization Management*, 43. doi:10.1177/1059601118767244.

Ogbonnaya, C., & Valizade, D. (2018). High-performance work practices, employee outcomes, and organizational performance: A 2-1-2 multilevel mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29, 239-259.

Okello, D. R., & Gilson, L. (2015). Exploring the influence of trust relationships on motivation in the health sector: A systematic review. *Human Resources for Health*, 13, 16.

O'Leary, C. (2019). Public Service Motivation: A Rationalist Critique. *Public Personnel Management*, 48, 82-96

Oliveira-Castro, G. A., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). Percepção de Suporte Organizacional: Desenvolvimento e Validação de um Questionário. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 29-51.

Oliveira Rocha, J. A. (2020). Nova Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Portuguesa: New Human Resource Management in Portuguese Public Administration.

Oliveira, F. (2015). Contratos Privados: Das Noções à Prática Judicial (vol. 2). Almedina.
Perspectivas - Journal of Political Science, 22, 50-58. doi:10.21814/perspectivas.2675

O'Keeffe, V. J., Tuckey, M. R., & Naweed, A. (2015). Whose safety? Flexible risk assessment boundaries balance nurse safety with patient care. *Safety Science*, 76, 111-120.

Onoja, C. (2020). Factors that motivate millennials in organizations with information technology roles [Doctoral dissertation]. Northcentral University.

O'Riordan, J. (2013). Public Service Motivation: State of Public Service Series. *Inst. Public Adm.*, 1-36.

- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, United Kingdom: Lexington Books/DC Heath and Com.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government – How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. A William Patrick Book, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance. *Public Management Review*, 8(3), 377-387.
- Osborne, S. P. (2010). Introduction - The (New) Public Governance: a suitable case for treatment? In S. P. Osborne (Ed.), *The New Public Governance? – Emerging Perspectives on the theory and practice of public governance* (pp. 1-16). Routledge.
- Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review*, 15, 331-343.
- Ostrom, V., & Ostrom, E. (1971). Public choice: A different approach to the study of public administration. *Public Administration Review*, 31, 203-216.
- Van Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public Administration*, 91(3), 521-543.
- Paarlberg, L. E., & Perry, J. L. (2007). Values Management: Aligning Employee Values and Organization Goals. *American Review of Public Administration*, 37, 387-408.
- Paarlberg, L. E., Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). From theory to practice: Strategies for Applying Public Service Motivation. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in Public Management* (pp. 268-293). Oxford University Press.
- Pandey, S. K., & Stazyk, E. C. (2008). Antecedents and correlates of public service motivation. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 101-117). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Parola, H., Harari, M., Herst, D., & Prysmakova, P. (2018). Demographic determinants of public service motivation: a meta-analysis of PSM-age and -gender relationships. *Public Management Review*, 21, 1-23. doi:10.1080/14719037.2018.1550108.
- Pattnaik, L., Mishra, S., & Tripathy, S. K. (2020). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: Moderating Role of Person–Organization Fit. *Global Business Review*, 097215092092077.

- Paullay, I. M., Alliger, G. M., & Stone-Romero, E. F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79, 224.
- Pereira, M. (2021). *A Motivação na Administração Pública portuguesa: Um estudo sobre a public service motivation e o desempenho individual percebido*. Lisboa 2021.
- Peretz, H. (2020). A view into managers' subjective experiences of public service motivation and work engagement: a qualitative study. *Public Management Review*, 22(7), 1090-1118. doi:10.1080/14719037.2020.1740304.
- Perry, J., & Porter, L. W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations. *Academy of Management Review*, 7(1), 89-98.
- Perry, J. L., & Wise, L. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6, 5-22.
- Perry, J., & Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3-12. doi:10.1080/10967490801887673
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). Directions for Future Theory and Research. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Peters, B. G. (1993). Managing the hollow state. In K. Eliassen & J. Kooiman (Eds.), *Managing Public Organizations* (pp. 46-57). London: Sage Publications.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (1998). Governance without Government? Rethinking Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(2), 223-243.
- Petrovsky, N., & Ritz, A. (2014). Public Service Motivation and Performance: A Critical Perspective. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 2, 57-79. doi:10.1108/EBHRM-07-2013-0020.
- Pinto, A. (2011). *Compromisso Organizacional: A validade da sua medida*, Universidade do Minho. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1822/17775>

- Poon, J. M. (2013). Relationships among Perceived Career Support, Affective Commitment, and Work Engagement. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1148-1155. doi:10.1080/00207594.2013.768768.
- Pollitt, C. (2018). A review of public sector reform. *Ciências e Políticas Públicas*, 4(1), 17-32.
- Porter, M. E., & Teisberg, E. O. (2006). *Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (2010). What Is Value in Health Care? *New England Journal of Medicine*. doi:10.1056/nejmp1011024
- Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2017). Does Public Service Motivation Always Lead to Organizational Commitment? Examining the Moderating Roles of Intrinsic Motivation and Ethical Leadership. *Public Personnel Management*, 46(3), 211-238. doi:10.1177/0091026017717241.
- Pousette, A., Larsman, P., Eklof, M., & Torner, M. (2017). The relationship between patient safety climate and occupational safety climate in healthcare - a multi-level investigation. *Journal of Safety Research*, 61, 187-198.
- Powell, M., Greener, I., Szmigin, I., Doheny, S., & Mills, N. (2010). Broadening the Focus of Public Service Consumerism. *Public Management Review*, 12(3), 323-339.
- Prysmakova, P. (2021a). Public service motivation of public and nonprofit employees: Comparative analysis of social service providers in a centralized system. *International Journal of Public Administration*, 44(6), 513-529.
- Prysmakova, P. (2021b). Institutional antecedents of public service motivation: Administrative regime and sector of economy. *Nonprofit Management and Leadership*. doi:10.1002/nml.21464.
- Prysmakova, P., & Lallatin, N. (2021). Perceived organizational support in public and nonprofit organizations: Systematic review and directions for future research. *International Review of Administrative Sciences*. doi:10.1177/00208523211033822.
- Qi, F., & Wang, W. (2016). Employee involvement, public service motivation, and perceived organizational performance: Testing a new model. *International Review of Administrative Sciences*, 84. doi:10.1177/0020852316662531.
- Rainey, H. G. (1982). Reward preferences among public and private managers: In search of the service ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302.

- Rahman, S. M., Ali, N. A., Jennings, L., Seraji, M. H. R., Mannan, I., Shah, R., Al-Ahmud, A. B., Bari, S., Hossain, D., Das, M. K., et al. (2010). Factors affecting recruitment and retention of community health workers in a newborn care intervention in Bangladesh. *Human Resources for Health*, 8, 10-12.
- Ralston, D. A., Egri, C. P., Stewart, S., Terpstra, R. H., & Yu, K. (1999). Doing business in 21st century with the new generation of Chinese manager: A study of generational shifts in work values in China. *Journal of International Business Studies*, 30, 415-428.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2003). *Metodologia da pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. Teoria e prática* (3rd ed.). São Paulo: Atlas.
- Rego, G. (2008). *Gestão Empresarial dos Serviços Públicos - Uma Aplicação ao Setor da Saúde*. Porto: Vida Económica.
- Reinwald, M., & Kunze, F. (2020). Being different, being absent? A dynamic perspective on demographic dissimilarity and absenteeism in blue-collar teams. *Academy of Management Journal*, 63(3), 660-684.
- Reitz, K. M., Terhorst, L., Smith, C. N., Campwala, I. K., Owoc, M. S., Downs-Canner, S. M., et al. (2021). Healthcare providers' perceived support from their organization is associated with lower burnout and anxiety amid the COVID-19 pandemic. *PLoS ONE*, 16(11), e0259858.
- Relatório de Primavera (2022). OBSERVATÓRIO PORTUGUÊS DO SISTEMAS DE SAÚDE.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rhodes, R. A. W. (1994). The hollowing out of the state. *Political Quarterly*, 65(2), 138-151.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44, 652-667.
- Rhodes, R. A. W. (2000). Governance and public administration. In J. Pierre (Ed.), *Debating Governance* (pp. 54-90). Oxford: Oxford University Press.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Riccucci, N. (2017). Antecedents of public service motivation: The role of gender. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1-12. doi:10.1093/ppmgov/gvx010

- Richer, S., Blanchard, C., & Vallerand, R. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089-2113. doi:10.1111/j.1559-1816.2002.tb020
- Riggle, R., Edmondson, D., & Hansen, J. (2009). A Meta-Analysis of the Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Outcomes: 20 Years of Research. *Journal of Business Research*, 62, 1027-1030. doi:10.1016/j.jbusres.2008.05.003.
- Ritz, A. (2009). Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 53-78.
- Ritz, A., Brewer, G., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426. doi:10.1111/puar.12505.
- Ritz, A., Vandenabeele, W., & Vogel, D. (2021). Public service motivation and individual performance. In P. Leisink, L. Andersen, G. A. Brewer, C. Jacobsen, E. Knies, & W. Vandenabeele (Eds.), *Managing for public service performance: How HRM and leadership can make a difference* (pp. 254-277). Oxford University Press.
- Riordan, C. M., Vandenberg, R. J., & Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44(4), 471-488.
- Rolo, N. (2020). *Manual de administração e governação pública: princípios, organização, direção e regulação do setor público, interesse público e utilidade pública*. AAFDL.
- Rouse, P., & Putterill, M. (2003). An integral framework for performance measurement. *Management Decision*, 41(8), 791-805.
- Ruão, T. (2001, October). O conceito de identidade organizacional: teorias, gestão e valor. Paper presented at the II Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Lisbon.
- Sabonete, S., Lopes, H., Rosado, D., & Reis, J. (2021). Quality of work life according to Walton's model: Case study of the higher institute of defense studies of Mozambique. *Social Sciences*, 10, 244.
- Sabokroo, M., Kalhorian, R., Kamjoo, Z., & Taleghani, G. (2011). Work-Family Conflict: The role of Organizational Support on Intention to Leave the Job (Case study of Tehran Hospital Nurses). *J Public Manage*, 3, 111-126.

- Sadatsafavi, H., Walewski, J., & Sohepley, M. (2015). Physical work environment as a managerial tool for decreasing job-related anxiety and improving employee–employer relations. *Journal of Healthcare Management*, 60(2), 114-131.
- Sallaberry, J., Santos, E., Bortoluzzi, D., & Lunkes, R. (2021). Características de Perfil dos Servidores do Ministério Público e sua Relação com a Intenção de Turnover. *Administração Pública e Gestão Social*.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. (3rd ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Santinha, G., Carvalho, T., Forte, T., Fernandes, A., & Tavares, J. (2021). Profiling Public Sector Choice: Perceptions and Motivational Determinants at the Pre-Entry Level. *Sustainability*, 13, 1272.
- Santos, J. Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986), Universidade do Algarve. v. 8, n. 2 (2010) <https://doi.org/10.14417/lp.642>
- Santos, H. (2021). MESTRADO EM GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO Impacto da motivação para o serviço público nas intenções de turnover: o papel moderador do tipo de contrato de trabalho - Lisbon 2021.
- Saskia Crucke, Tom Kluijtmans, Kenn Meyfroodt & Sebastian Desmidt (2022). How does organizational sustainability foster public service motivation and job satisfaction? The mediating role of organizational support and societal impact potential. *Public Management Review*, 24(8), 1155-1181. DOI: 10.1080/14719037.2021.1893801.
- Schaap, P., & Olckers, C. (2020). Relationships between employee retention factors and attitudinal antecedents of voluntary turnover: An extended structural equation modeling approach. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1-15. DOI: 10.4102/sajhrm.v18i0.1358.
- Schott, C., & Ritz, A. (2017). The dark sides of public service motivation: A multi-level theoretical framework. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(1), 29-42.

- Schott, C., Steen, T., & van Kleef, D. (2019). Reality Shock and Public Service Motivation: A Longitudinal, Qualitative Study Among Dutch Veterinary Inspectors. *International Journal of Public Administration*, 42(6), 468-481. DOI: 10.1080/01900692.2018.1485044.
- Shakerinia, I. (2010). Investigation of the relationship between Nurses' Emotional Intelligence and self-efficacy belief and patients' satisfaction of the treatment process. *Journal of Hospital*, 35, 15-22.
- Shore, L. M., Newton, L. A., & Thornton, G. C. (1990). Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 57-67.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837-867.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. 1995. Perceived organizational support and organizational justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace*: 149-164. Westport, CT: Quorum.
- Shoss, M., Eisenberger, R., Restubog, S., & Zagenczyk, T. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158-168. <https://doi.org/10.1037/a0030687>
- Siqueira, M. M. M., & Gomide, S. J. (2004). Vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed.
- Siqueira, M. M. M. (2005). Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 10(1), 83-93.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24, 201-209.
- Silva, R. dos S., Cappellozza, A., & Costa, L. V. (2014). O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. *Revista de Administração IMED*, 4(3), 314-329.
- Simões, J. (2004). As parcerias público-privadas no setor da saúde em Portugal. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 4, 79-90.
- Simões, J., et al. (2017). Portugal: health system review. *Health Systems in Transition*, 19(2), 1–184.
- Simmons, R., Birchall, J., Doheny, S., & Powell, M. (2007). "Citizen Governance": Opportunities for Inclusivity in Policy and Policy Making? *Policy and Politics*, 35(3), 457–478.

- Skelcher, C., Mathur, N., & Smith, M. (2005). The public governance of collaborative spaces: Discourse, design, and democracy. *Public Administration*, 83(3), 573-596.
- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 457-464.
- Sokro, E., Pillay, S., & Bednall, T. (2021). The effects of perceived organizational support on expatriate adjustment, assignment completion, and job satisfaction. *International Journal of Cross Cultural Management*, 21, 452-473.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. (2000a). Well-being at work: A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 29, 517-538.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. (2000b). Taking another look at the gender/job-satisfaction paradox. *Kyklos*, 53, 135-152.
- Souza, P., Coral, S. M., & Lunkes, R. J. (2014). Missão organizacional: análise dos principais elementos propostos por Pearce II (1982) presentes nas missões dos hotéis do sul do Brasil. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 3, 94-105.
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569–588. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00025-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00025-4)
- Staw, B., Sandelands, L., & Dutton, J. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501–524. <https://doi.org/10.2307/2392337>
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 391–407.
- Steinhaus, C. S., & Perry, J. L. (1996). Organizational commitment: Does sector matter? *Public Productivity & Management Review*, 19, 278-288.
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: Five propositions. *International Social Science Journal*, 50(155), 17-28.
- Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behavior, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219–1247.

- Tabvuma, V., Georgellis, Y., & Lange, T. (2015). Orientation training and job satisfaction: A sector and gender analysis. *Human Resource Management*, 54, 303–321.
- Taloyan, M., Aronsson, G., Leineweber, C., Hanson, L. M., Alexanderson, K., & Westerlund, H. (2012). Sickness presenteeism predicts suboptimal self-rated health and sickness absence: A nationally representative study of the Swedish working population. *PLoS ONE*, 7(9), e44721.
- Tamayo, M. R., & Trócoli, B. T. (2002). Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. *Estudos em Psicologia*, 7(1), 37-46.
- Tavares, A. (2019). Administração pública portuguesa. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Taylor, J. (2008). Organizational influences, public service motivation, and work outcomes: An Australian study. *International Public Management Journal*, 11.
- Teisberg, E., Wallace, S., & O'Hara, S. (2020). Defining and implementing value-based health care: A strategic framework. *Academic Medicine*, 95(5), 682-685. doi: 10.1097/ACM.00000000000003122.
- Thomson, S., Cylus, J., & Evetovits, T. (2019). Can people afford to pay for health care? New evidence on financial protection in Europe.
- Tomal, D. R., & Jones, K. J. (2015). A comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry. *The Coastal Business Journal*, 14(1), 13.
- Topp, S. M., Chipukuma, J. M., & Hanefeld, J. (2015). Understanding the dynamic interactions driving Zambian health centre performance: A case-based health systems analysis. *Health Policy and Planning*, 30, 485–499.
- Triandis, H. (1995). Individualism and collectivism. Boulder, CO: Westview Press.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., et al. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support, and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405–433.
- Tuck, P., Lamb, M., & Hoskin, K. (2011). Customer? The Reconstruction of the "Taxpayer" in Inland Revenue Discourse and Practice. *Accounting and Business Research*, 41(4), 357–374.
- Tummers, L. G., & Knies, E. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review*, 73(6), 859–868.

- Ulrich Thy Jensen, Lotte Bøgh Andersen, and Ann-Louise Holten (2019). Explaining a Dark Side: Public Service Motivation, Presenteeism, and Absenteeism. *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 487–510. <https://doi.org/10.1177/0734371X17744865>
- van Loon, N. M., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2015). On the bright and dark side of public service motivation: The relationship between PSM and employee wellbeing. *Public Money & Management*, 35, 349-356.
- Van Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public Administration*, 91(3), 521–543.
- Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, 24(3), 300–339.
- Vandenabeele, W., Hondelghem, A., Maesschalck, J., & Depré, R. (2004). Values and motivation in public administration: Public service motivation in an international comparative perspective. Paper presented at the European Group of Public Administration, Ljubljana, Slovenia.
- Vandenabeele, W. (2007). Towards a theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9.
- Vandenabeele, W. (2009). The Mediating Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Self-Reported Performance: More Robust Evidence of the PSM-Performance Relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75, 11-34.
- Vigoda, E. (2000). Internal Politics in Public Administration Systems: An Empirical Examination of its Relationship with Job Congruence, Organizational Citizenship Behavior, and In-Role Performance. *Public Personnel Management*, 29(2), 185-210. doi:10.1177/009102600002900203.
- Vogelzang, C. (2008). The complexity of absenteeism and turnover intention: Direct, Mediation, and Moderation effects. M.S.c thesis. Hamilton, New Zealand: University of Waikato.
- Wallace, S., & Teisberg, E. O. (2016). Measuring what matters: Connecting excellence, professionalism, and empathy. *Brain Injury Professional*, 12, 12–15.
- Wang, W., & Seifert, R. (2020). BAME staff and public service motivation: The mediating role of perceived fairness in English local government. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 653–664.

- Wang, W., & Yang, X. (2015). Does Informal Participation Increase Job Satisfaction in Public Organizations? A Study on Civil Servants in Beijing, China. *Public Personnel Management*, 44(3), 356–374.
- Waterhouse, J. (2008). Motivation in Public Management: The Call of Public Service. *Australian Journal of Public Administration*, 67, 505–507.
- Watkins, A. L., & Arrington, C. E. (2007). Accounting, New Public Management, and American Politics: Theoretical Insights into the National Performance Review. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(1), 33–58.
- Webber, K., & Rogers, S. (2018). Gender differences in faculty member job satisfaction: Equity forestalled? *Research in Higher Education*, 59, 1105–1132.
- Wen, J., Huang, S., & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120–130.
- Wickramasinghe, D., & Inghe, V. W. (2011). Perceived organizational support, job involvement, and turnover intention in lean production in Sri Lanka. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 55, 817–830.
- Wiesel, F., & Modell, S. (2014). From New Public Management to New Public Governance? Hybridization and Implications for Public Sector Consumerism. *Financial Accountability & Management*, 30.
- Wright, B. E., Hassan, S., & Christensen, R. K. (2017). Job choice and performance: Revisiting core assumptions about public service motivation. *International Public Management Journal*, 20, 108–131.
- Wynen, J., Op de Beeck, S., & Hondeghem, A. (2013). Interorganizational mobility within the US federal government: Examining the effect of individual and organizational factors. *Public Administration Review*, 73(6), 869–881.
- Xu, R., Sun, Q., & Si, W. (2015). The Third Wave of Public Administration: The New Public Governance. *Canadian Social Science*, 11, 11–21.
- Yadav, L. (2016). Employee engagement among academicians: Interaction effect of POS and individualism. *Vilakshan: The XIMB Journal of Management*, 13(1), 21–38.

Zumrah, A. R., Boyle, S., & Fein, E. C. (2012). The effect of perceived organizational support on the transfer of training outcomes to the workplace. *World Review of Business Research*, 2(4), 130–147.

Zaki, M. A. (2006). The study and measurement of organizational support. *Faculty of Administrative Sciences and Economics Journal, University of Isfahan*, 18, 103–123.

Zubair, S. S., Khan, M. A., & Mukaram, A. T. (2021). Public service motivation and organizational performance: Catalyzing effects of altruism, perceived social impact and political support. *PLoS ONE*, 16(12), e0260559.

Zumrah, A. (2015). Examining the relationship between perceived organizational support, transfer of training, and service quality in the Malaysian public sector. *European Journal of Training and Development*, 39, 143–160.

ANEXOS

Questionário

A Perceção de Suporte Organizacional e Motivação de Serviço Público. TSDTs - HB

Consentimento Informado

1. Tomei conhecimento de acordo com as recomendações da Declaração de Helsinquia do objetivo e finalidade do estudo de investigação e da forma como vou participar no estudo A Perceção de Suporte Organizacional e Motivação de Serviço Público dos Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica do Serviço de Medicina Física e Reabilitação do Hospital de Braga E.P.E., a ser realizado por Hugo Miguel Silva e Couto.

Compreendi a explicação que me foi fornecida acerca da investigação que se tenciona realizar, bem como do estudo em que será incluído. Foi-me dada oportunidade de fazer as perguntas que julguei necessárias, e de todas obtive resposta satisfatória.

Além disso, foi-me afirmado que tenho o direito de recusar a qualquer momento a participação no estudo, sem que isso possa ter como efeito qualquer prejuízo.

☐

Sim, concordo em participar no estudo.

2. Coloque o número do código que o Investigador Principal lhe atribuiu para proceder à pseudonimização do seu questionário. Se tiver alguma dúvida questione o Investigador Principal.

Responda ao seguinte questionário demográfico.

3. Sexo

☐

Masculino

☐

Feminino

☐

Não responde

4. Idade (anos)

☐

20-29

☐

30-39

☐

40-49

☐

+50

☐

Não responde

5. Filhos

☐

Sem filhos

☐

1

- ☐ 2
- ☐ +2
- ☐ Não responde

6.Como considera o seu estado de saúde?

- ☐ Muito mau
- ☐ Mau
- ☐ Satisfatório
- ☐ Bom
- ☐ Muito Bom
- ☐ Não responde

7.Regime Contratual

- ☐ CTFP
- ☐ CIT
- ☐ Não responde

8.Se escolheu regime contratual CIT, possui...

- ☐ Contrato a termo certo
- ☐ Contrato de substituição
- ☐ Contrato efetivo
- ☐ Não responde

9.Formação Académica

- ☐ Bacharelato / Licenciatura
- ☐ Mestrado /Doutoramento
- ☐ Não responde

10.Estou no Hospital de Braga há...

- ☐ 1-4 anos
- ☐ 5-9 anos

- ☐ +10 anos
- ☐ Não responde

11. Escalão remuneratório

- ☐ 15
- ☐ 19
- ☐ 21
- ☐ +21
- ☐ Não responde

	Discordo. Totalmente	Discordo	Discordo. Ligeiramente	Neutro	Concordo. Ligeiramente	Concordo	Concordo. Totalmente
1. A instituição valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. A instituição não aprecia devidamente o meu esforço profissional.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. A instituição ignora os meus protestos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. A instituição preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização/instituição não iria aperceber-se.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. A organização/instituição preocupa-se com a minha satisfação profissional.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. A organização/instituição demonstra muito pouca preocupação por mim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. A organização/instituição preza a minha realização profissional.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Para mim, poder fazer a diferença na sociedade, é mais importante do que as realizações pessoais.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Estou preparado para fazer sacrifícios, pelo bem da sociedade.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Eu sou uma daquelas pessoas que arriscariam perdas pessoais, para ajudar alguém.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. Sinto que tenho a obrigação de ajudar aqueles que estão a viver com problemas ou estão a passar por uma fase menos boa da sua vida.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Eu acredito que há muitas causas públicas que merecem ser defendidas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Discordo. Totalmente	Discordo	Discordo. Ligeiramente	Neutro	Concordo. Ligeiramente	Concordo	Concordo. Totalmente
14. Eu acredito que o dever está à frente dos interesses pessoais.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. Eu contribuo voluntariamente para a minha comunidade.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
16. Sinto que tenho a responsabilidade de ajudar a resolver problemas decorrentes das relações entre as pessoas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17. Acredito que as pessoas deviam dar mais à sociedade, do que obtêm da mesma.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18. Para mim, o patriotismo implica promover o bem estar dos outros.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19. Eu considero o serviço público como um dever cívico.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20. Para mim, a frase "dever, honra e país", é muito importante pois tem a ver com sentimentos profundos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Indique, dentro das opções, o seu nível de concordância em relação às afirmações colocadas.

12.Questionário, parte 1.

Indique, dentro das opções seguintes, o seu nível de concordância às afirmações seguintes.

13.Questionário, parte 2.

Indique, dentro das opções seguintes, o seu nível de concordância às afirmações seguintes.

	Discordo. Totalmente	Discordo	Discordo. Ligeiramente	Neutro	Concordo. Ligeiramente	Concordo	Concordo. Totalmente
21. Acredito que, quando os funcionários públicos assumem um compromisso de honra para com as suas funções, aceitam obrigações não esperadas de outros cidadãos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
22. Eu admiro os funcionários públicos que conseguem, a partir de uma boa ideia, propor à tutela uma proposta de lei.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
23. Estou disposto a dedicar toda a minha energia em tornar a sociedade mais justa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
24. Estou disposto a fazer sacrifícios pessoais, a fim de cumprir as minhas obrigações para com o meu país.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
25. Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que isso signifique que eu seja ridicularizado.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
26. Frequentemente, os acontecimentos do dia a dia lembram-me o quão dependentes somos uns dos outros.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
27. Eu raramente penso no bem-estar das pessoas que não conheço pessoalmente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
28. Raramente me emociono com a situação dos mais desfavorecidos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
29. É difícil para mim ter um grande interesse, com o que se passa na minha própria comunidade.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
30. Ter sucesso financeiro é definitivamente mais importante para mim, do que realizar ações em prol da sociedade.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	Discordo. Totalmente	Discordo	Discordo. Ligeiramente	Neutro	Concordo. Ligeiramente	Concordo	Concordo. Totalmente
31. As pessoas podem falar sobre o interesse público, mas o que realmente as preocupa são os seus interesses próprios.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
32. Não tenho grande simpatia pelos políticos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐