

Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos gestores públicos em Portugal

Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia

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

João Abreu de Faria Bilhim

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

As pesquisas empíricas no âmbito da administração pública têm dedicado pouca atenção à problemática dos valores que orientam a gestão no setor público, embora muita pesquisa sobre os valores tenha sido desenvolvida quer na perspectiva filosófica, quer na perspectiva dos estudos das organizações e do trabalho. O presente artigo cinge-se aos valores públicos e reporta a análise estatística das percepções sobre valores organizacionais de gestores públicos portugueses. Contrariando a noção corrente acerca dos efeitos da reforma da administração pública, os resultados permitem verificar a existência de diferenças significativas nas percepções sobre valores organizacionais associados ao setor público face aos demais valores organizacionais, em particular, face aos valores organizacionais associados ao setor privado. Esses resultados acarretam como implicação a necessidade de rever o debate sobre a extensão em que o paradigma europeu continental é tido como subjugado ao paradigma da *common law*.

Palavras-chave: valores organizacionais; administração pública; cultura organizacional; gestores públicos; Portugal.

Diferencias en la percepción de los valores organizacionales de los gestores públicos en Portugal

La investigación empírica en la administración pública ha prestado muy poca atención a la cuestión de los valores que guían la gestión en el sector público, aunque se han desarrollado muchas investigaciones sobre valores tanto en la perspectiva filosófica como en la perspectiva de las organizaciones y los estudios de trabajo. En este artículo se rodea a los valores públicos y reporta el análisis estadístico de las percepciones sobre valores organizacionales de los gestores públicos portugueses. Contrariamente a la idea actual sobre los efectos de la reforma de la administración pública, los resultados nos permiten comprobar la existencia de diferencias significativas en las percepciones acerca de los valores organizacionales asociados con el sector público en comparación con otros valores de la organización, en particular, teniendo en cuenta los valores organizacionales relacionados con el sector privado. Estos resultados llevan en el sentido de la necesidad de revisar el debate sobre el grado en que se ve el paradigma de Europa continental como subyugado al paradigma de la *common law*.

Palabras clave: valores de la organización; administración pública; cultura organizacional; gestores públicos; Portugal.

Differences in perceptions of organizational values of public managers in Portugal

Empirical research in public administration have devoted little attention to the issue of values that guide management in the public sector, although much research on values has been developed both in the philosophical perspective and in the perspective of organizations and work studies. This article encircles the public values and reports the statistical analysis of perceptions about organizational values of Portuguese public managers. Contrary to the current notion about the effects of public administration reform, the results allow us to verify the existence of significant differences in perceptions about organizational values associated with the public sector compared to other organizational values, in particular, given the organizational values associated with the private sector. These results carry as implication the need to review the debate on the extent to which the Continental Europe paradigm is seen as subjugated to the common law paradigm.

Keywords: organizational values; public administration; organizational culture; public managers; Portugal.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612168818>

Artigo recebido em 4 set. 2016 e aprovado em 29 jun. 2017.

Este trabalho foi apoiado por fundos nacionais portugueses através da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), no âmbito do projeto «UID / CPO / 00713/2013 ».



1. INTRODUÇÃO

Na literatura, trabalhos como os de Allison (1980-2012), Bilhim (2001) e Araújo (2006) revelam-se relevantes para o estudo da administração e políticas públicas no particular relativo à ideia emergente de antagonismo ou mesmo conflitualidade entre administração pública e privada, uma controvérsia com oscilações constantes ao longo do tempo. Nesse âmbito, constata-se ainda que essa dicotomia, decorrente de uma perspetiva centrada na instrumentalização racional da eficiência em contraponto com uma racionalização política, permanece, mesmo quando a administração pública passa a incorporar, como subdivisão, a gestão pública. Segundo Bilhim (2014), as duas racionalidades contrastantes constituem o princípio fundamental transversal ao percurso histórico da administração pública como ciência. À escala europeia, tanto em nível continental como insular, o fortalecimento dessa área contou com o importante auxílio da gestão pública, embora este assumisse maior expressão nos países anglo-saxónicos. Com origem nos Estados Unidos da América, grande parte desse contributo surgiu num período designado de *general management*, cujo início remonta ao trabalho precursor de Woodrow Wilson (1887-1941), tendo-se prolongado, por intermédio de Dwight Waldo (1946-1948) e Herbert Simon (1946, 1947-1997), até ao final da Segunda Guerra Mundial. Assiste-se então ao aparecimento de uma nova abordagem de investigação com a publicação da obra *Administrative State*, de Dwight Waldo, e com o artigo “*The proverbs of administration*”, de Herbert Simon, seguido da divulgação, no ano seguinte, da obra intitulada *Administrative behavior*. Essa nova abordagem prende-se com a inclusão da dimensão política no contexto da administração pública dos Estados Unidos da América.

A literatura de referência sobre essa temática, presentemente, dedica especial atenção à gestão pública, no âmbito do paradigma administrativo quer da *common law* quer da Europa Continental, considerando-a uma subárea da administração pública. Nesse sentido, distingue-se, de acordo com Rainey (1990:162), de estudos inspirados em políticas públicas e gestão empresarial, apesar do seu eventual impacto nas políticas públicas, sugerido por Lynn (1996:1). Atendendo ao ressurgimento da gestão pública na década de 1970, autores como Hood (1991), Bozeman (1993) e Ranson e Stewart (1994) materializam um movimento novo que contesta alguns princípios, parâmetros e processos, na linha daquilo que se entende como a nova gestão pública. Com essa viragem, a gestão pública foi globalmente afetada, tendo os aspetos essenciais sido sistematizados por Hood (1994), nomeadamente, valores de mercado, espírito, teorias e modelos de gestão empresarial, racionalidade técnica e instrumental da eficiência, recurso à teoria da *public choice*, recurso à teoria dos custos de transação, recurso à teoria da agência e recurso à teoria organizacional.

A gestão pública renasce primeiramente nos países anglo-saxónicos e, gradualmente, em consequência da conjugação de diversos fatores, começa a ganhar alguma expressividade nos países da Europa Continental. Esses fatores visavam fundamentalmente a refutação das áreas tradicionais da administração pública vigente, das políticas públicas e do *general management* prevalecente no pensamento dos principais ideólogos que estiveram na gênese da administração pública norte-americana (Rainey, 1990).

Na extensa produção académica relativa a continuidades e discontinuidades entre administração pública e privada, é possível identificar quatro perspetivas. A primeira concentra-se na administração pública, destacando-a como um conjunto de axiomas, princípios e processos comuns à administração, globalmente considerada, ou seja, constituiria uma parte, concretamente, uma

subárea ou especialização da administração; a segunda estabelece uma analogia entre administração pública e privada; a terceira propõe a reprodução das boas práticas da gestão privada pela administração pública, incorporando soluções com aquela origem; por último, a quarta defende que a administração pública diverge da privada, coincidindo apenas em particularidades irrelevantes (Metcalf e Richards, 1993).

No presente artigo, os autores posicionam-se como favoráveis à distinção conceptual entre administração pública e privada, aceitando, no entanto, a existência de efeitos recíprocos entre os respetivos setores de atividade, dada sua relação num mundo supostamente globalizado. Desse modo, é previsível que os valores organizacionais que pautam os setores público e privado sejam distintos, de forma empiricamente mensurável. O objetivo deste trabalho de investigação consiste, por isso mesmo, em determinar se existem diferenças estatisticamente significativas nas percepções sobre valores organizacionais nos gestores públicos portugueses, procurando aferir, por recurso a inquéritos por questionário, quais os tipos de valores (públicos, privados ou mistos) a que esses mesmos gestores públicos atribuem maior relevância.

2. O CONTEXTO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS

Os valores têm servido para compreender e, até para certas correntes epistemológicas, explicar as mudanças nas sociedades, instituições, organizações, grupos e indivíduos (Porto e Tamayo, 2003). Constituem tema de pesquisa e interesse atualmente para a filosofia (Rawls, 1993; Ricoeur, 1995) e para o estudo das organizacionais e do trabalho (Schwartz, 1994, 1999; Tamayo, 2007).

Os valores, fazendo parte do universo não racional, representam a perspetiva por meio da qual encaramos a realidade como algo bom ou mau, belo ou feio, desejável ou detestável, consoante o ângulo com que vemos a verdade ou o erro. A justiça e a liberdade constituem as grandes tensões ou dicotomias da modernidade. Por isso, em termos políticos, o liberalismo posiciona a liberdade como valor prioritário, enquanto o socialismo reclama essa prioridade para a justiça, daí derivando que valores como a tolerância, ou ideais como a democracia, o progresso, a educação universal sejam corolários dessa tensão (Almeida e Brás, 2012).

Numa perspetiva mais aplicada, os valores são critérios, crenças, pressupostos básicos suscetíveis de serem hierarquizados, que se posicionam acima das situações específicas, e que orientam e guiam a ação concreta dos indivíduos, grupos, organizações, instituições e sociedades, contribuindo para a respetiva identidade.

Quando os valores se associam e constituem um sistema, sua estrutura pode apresentar-se a dois níveis: uma estrutura geral que transcende as situações específicas (Rawls, 1993) e estruturas mais aplicadas à situação concreta, como os valores de uma determinada organização (Schein, 1985), do trabalho (Porto e Tamayo, 2003) ou dos valores públicos (Wal et al., 2015).

Neste trabalho comunga-se da posição de Schwartz (1994) para quem o estudo dos valores em contextos concretos não visa pôr a descoberto os valores do indivíduo, mas antes clarificar diferenças entre pessoas e culturas, e, no caso em apreço, das culturas administrativas quando tais valores são expressos por meio da formulação de juízos e objetivados em comportamentos observáveis.

As situações concretas ou contextos específicos em que o estudo dos valores mais se tem feito notar na literatura científica são as relativas ao ambiente laboral e organizacional e menos em contextos

políticos e de instituições públicas. Todavia, em ambos os casos, ainda escasseiam modelos teóricos robustos, suscetíveis de dar sustentação teórica às escalas de medida que, entretanto, têm surgido.

Este trabalho, não sendo um ensaio teórico que vise equacionar esse problema relacionado com o paradigma científico para o estudo dos valores, é um contributo importante no estudo dos valores aplicados ao contexto específico das culturas administrativas.

Assim, os múltiplos trabalhos produzidos nos últimos 30 anos (Zaina, 1987; Pires e Macêdo, 2006; Costa et al., 2010; Wal et al., 2008; Pinto et al., 2012; Wal et al., 2015; ou Bilhim e Correia, 2016) contribuíram decisivamente para realçar a pertinência dos estudos teóricos e empíricos baseados nos valores organizacionais e, em particular, nos valores públicos (*public values*) que moldam os comportamentos das equipas de gestão no setor público. Constituem estudos multidisciplinares que abrangem um conjunto diversificado de disciplinas científicas, tais como administração pública, direito, ciências do ambiente, educação, economia, ciência política, saúde pública, matemática, sociologia, gestão privada e comunicação (Wal et al., 2015).

Existe aparentemente um consenso na literatura na área da administração pública que sustenta que os valores organizacionais relativos ao setor público têm uma composição distinta da dos valores do setor privado. Porém, a existência ou não dessa discrepância deve ser fundada em conclusões de pesquisas empíricas. A última década tem proporcionado um aceso debate centrado nos dois setores de atividade e tendo como ponto fulcral as semelhanças e as diferenças inerentes aos valores organizacionais, designadamente no que concerne à dicotomia frequentemente evocada entre os valores públicos e os de mercado (Wal et al., 2008).

Alguns autores sublinham o forte impacto exercido pela administração privada, a partir dos anos 1970, sobre os valores da administração pública, transformando essa problemática num incentivo à discussão pública, de âmbito científico, ideológico e profissional, entre investigadores e profissionais do setor público. Freederickson (1997) é um exemplo marcante do crescente receio da debilidade dos valores públicos ou da sua conversão por valores de mercado no domínio da ética profissional dos dirigentes da administração pública. Já Maesschalck (2004) argumenta que o excessivo destaque atribuído aos valores do setor privado se faz em detrimento do único conjunto de valores que é necessário para servir o interesse público. Outra corrente reverte essa visão e defende claramente a existência de um conjunto de valores do serviço público, imune às políticas reformistas.

Por um lado, a administração pública passou a incorporar valores tradicionalmente pertencentes ao domínio da ética da administração privada, mas, por outro, ainda que em menor escala, essa atividade reflete o efeito recíproco da administração pública mediante assimilação de práticas de responsabilidade social e de princípios de cidadania, sustentabilidade, prestação de contas e integridade empresarial, como se observa em Kaptein e Wempe (2002). Acresce que, no setor público, os valores tradicionais da administração privada introduzidos pela nova gestão pública incluem, em geral, eficiência, eficácia, inovação, mérito e a dimensão qualidade (Lane, 1994; Bilhim, 2001; Rocha, 2001). Apesar das diferenças, essa reciprocidade de valores entre os setores público e privado reforça a generalização da ideia de que são importantes os estudos empíricos comparativos sobre os valores nesses dois setores.

Os fatos parecem comprovar que os valores organizacionais são elementos comuns à cultura de qualquer organização ou setor de atividade, ou mesmo de profissionais cuja maneira de estar, sentir e agir, isto é, de proceder é idêntica. Central nessa política é a definição de cultura que pode

ser entendida como um conjunto específico de normas, valores e crenças de uma determinada comunidade ou ainda como um padrão de pressupostos básicos. Edgar Schein (1985:15) anota que na composição da cultura se incluem valores essenciais, incontestáveis, bem como valores naturalmente discutíveis.

Quanto aos valores, supostamente aludem a coisas que são de maior relevância para uma dada pessoa ou organização, sendo mais vastos e mais abrangentes do que as normas, que estabelecem o comportamento adequado em situações concretas. Designa-se por valores algo a que manifestamente se atribui valor, por se considerar de grande importância e muito benéfico, e, como tal, constitui o foco em que se concentram nossas aspirações, ideais e anseios. Nesse sentido, os valores têm carácter subjetivo, dependendo somente de quem procede à avaliação, e esta utiliza apenas noções de bom ou mau em oposição a verdadeiro ou falso. No seguimento de Almeida e Brás (2012), convém salientar que a linguagem adotada em relação aos valores aparece associada aos modos verbais imperativo e conjuntivo, correspondendo a “dever ser” contrariamente a “ser”.

Ainda no que diz respeito aos valores, assume-se que eles estão realmente relacionados com qualquer manifestação, expressão externa e, no essencial, com algo pretensamente declarado, como a seguir se exemplifica: a escolha de uma determinada alternativa na tomada de decisão, uma eventual preferência, uma qualidade restrita ou um padrão específico de conduta. Admite-se, neste contexto, a ideia de organizações como cultura (Smircich, 1983), na qual, segundo Quinn e Rohrbaugh (1983), os agentes individuais são levados a partilhar um mapa cognitivo.

Os valores que dominam as atuais práticas organizacionais de tomada de decisão constituem o principal foco deste estudo, que atesta o renovado interesse por essa área. O objetivo imediato desta investigação é procurar elucidar que valores e motivações são determinantes em termos de orientação do comportamento de gestão dos gestores públicos portugueses relativamente ao exercício da sua função, partindo de um conjunto de quatro variáveis latentes relacionadas com valores associados unicamente quer ao setor público quer ao setor privado, e com valores comuns a ambos os setores bem como com outros valores organizacionais (Lopes et al., 1990; Wal et al., 2008; Bilhim e Correia, 2016).

A multiplicidade inconclusiva de abordagens e a desordem geralmente associada ao estudo dos valores organizacionais prendem-se com o fato de serem conceitos controversos, agravados pela circunstância de muitos estudos sobre valores organizacionais não apresentarem qualquer definição.

Ora, essa indefinição resulta justamente da dificuldade que o estudo direto dos valores organizacionais representa, da utilização de instrumentos díspares e ainda da aplicação de conceitos pouco ou nada consistentes, prejudicando a construção de conhecimento sólido e coerente nessa área. Contudo, parece existir algum consenso na condução dessa linha investigativa na medida em que se encara o estudo dos valores organizacionais a partir do inquérito empírico direcionado à realidade social onde se encontram inscritos esses mesmos valores. Consequentemente, os valores só podem ser analisados com base na sua expressão por meio de manifestações de comportamentos, atitudes, preferências, tomadas de decisão e opções decorrentes da atuação. Isso porque os valores não são diretamente observáveis, cabendo ao observador captar as formas pelas quais os valores organizacionais se exteriorizam em termos de percepções, opiniões, atitudes, preferências, medos, e um conjunto de muitas outras manifestações inerentes a esse contexto. Nesse sentido, esta pesquisa é dedicada à aferição das percepções dos valores organizacionais por parte de gestores públicos.

3. METODOLOGIA

Como instrumento de recolha de dados, este estudo optou pela utilização de um inquérito por questionário que incluiu 35 perguntas: quatro questões de caracterização do contexto dos inquiridos, 11 perguntas de caracterização pessoal dos mesmos e 20 perguntas de escala com foco nos valores organizacionais dos gestores públicos.

As perguntas colocadas no questionário sobre valores organizacionais tiveram como referência a adaptação realizada por Bilhim e Correia (2016) do arranjo proposto por Wal e colaboradores (2008): um centro de valores partilhados, uma dicotomia de valores públicos e privados, e um nível externo de outros valores organizacionais (figura 1).

FIGURA 1 ARRANJO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS COM UM CENTRO DE VALORES PARTILHADOS, UMA DICOTOMIA DE VALORES PÚBLICOS E PRIVADOS, E UM NÍVEL EXTERNO DE OUTROS VALORES ORGANIZACIONAIS



Fonte: Bilhim e Correia (2016), adaptado do trabalho de Wal e colaboradores (2008).

A apresentação, em detalhe, dos 20 indicadores (ou variáveis de medida) atinentes aos valores organizacionais utilizados pode ser encontrada no quadro 1. Desse quadro constam as quatro dimensões agregadoras dos 20 valores organizacionais em questão, bem como as 20 perguntas correspondentes, efetivamente colocadas aos gestores públicos.

Foram utilizadas escalas numéricas, por intervalo (de Likert), para quantificar os 20 indicadores que alimentaram as quatro variáveis latentes propostas.¹

¹ Aos gestores públicos participantes no estudo foi sempre dada a opção de responder *não sabe/não responde*. Nas escalas foram utilizadas as âncoras *nível muito alto* (no extremo superior) e *nível muito baixo* (no extremo inferior). Optou-se pela utilização de escalas de 10 pontos por forma a maximizar a variância dos resultados obtidos. Veja-se Correia (2012:140-144) para mais pormenores sobre a metodologia utilizada.

QUADRO 1 PERGUNTAS COLOCADAS E CORRESPONDÊNCIA COM OS VALORES ORGANIZACIONAIS E RESPECTIVAS DIMENSÕES DE AGREGAÇÃO

Dimensões	Valores organizacionais	Perguntas sobre valores organizacionais: para um gestor público, é fundamental...
Valores organizacionais associados ao setor público	Legalidade	Agir em conformidade com as leis e regulamentos existentes.
	Incorruptibilidade	Agir de modo a não apropriar poderes públicos ou do acionista para fins particulares.
	Imparcialidade	Agir de modo a considerar com objetividade todos e apenas os interesses relevantes no contexto decisório, preservando a isenção e a confiança nessa isenção.
Valores organizacionais associados ao setor privado	Honestidade	Agir com verdade e cumprir promessas.
	Lucratividade	Agir para atingir o ganho (financeiro ou outro).
	Inovação	Atuar com iniciativa e criatividade (para inventar ou introduzir novas políticas ou produtos/serviços).
Valores organizacionais partilhados (público/privado)	Prestação de contas	Ter vontade de justificar e explicar suas ações junto das partes interessadas, nomeadamente superiores, colaboradores, acionistas, membros do governo, fornecedores, utentes/clientes aos cidadãos em geral.
	Expertise	Atuar com competência, habilidade e conhecimento.
	Confiabilidade	Agir de uma maneira confiável e consistente para as partes interessadas.
	Eficácia	Agir para alcançar os resultados desejados.
Outros valores organizacionais	Eficiência	Atuar para alcançar resultados com meios mínimos.
	Colegialidade	Agir lealmente e mostrar solidariedade para com os colegas.
	Obediência	Agir em conformidade com as instruções e políticas (dos superiores e da organização).
	Transparência	Agir de forma aberta, visível, mas controlada.
	Dedicação	Atuar com diligência, entusiasmo e perseverança.
	Autorrealização	Estimular o desenvolvimento (profissional) e bem-estar dos colaboradores.
	Valorizar o cliente/cidadão	Agir de acordo com as preferências dos cidadãos e clientes.
	Prestabilidade	Ser prestável para com os cidadãos e clientes.
Justiça social	Agir com equidade no contexto de uma sociedade justa.	
Sustentabilidade	Agir de forma comprometida com a natureza e o meio ambiente, e com responsabilidade social.	

Fonte: Aplicação ao contexto dos gestores públicos da adaptação para a realidade portuguesa realizada por Bilhim e Correia (2016) do trabalho de Wal e colaboradores (2008).

De modo a aumentar a comparabilidade do estudo, optou-se por usar 11 variáveis de caracterização pessoal anteriormente utilizadas por Bilhim e Correia (2016), que incluíram as variáveis sexo, região de residência, idade, grau acadêmico mais elevado, área de licenciatura, área do grau acadêmico mais elevado, setor onde exerceu pela última vez sua profissão, antiguidade na administração pública, exercício de cargos de direção ou chefia, cargo mais elevado já desempenhado e antiguidade no desempenho de funções de direção ou chefia. Já as quatro variáveis de caracterização do contexto de origem dos gestores públicos abarcaram as variáveis região de origem, profissão da mãe, profissão do pai e ambiente de origem. Essas quatro variáveis também foram empregues por Bilhim e Correia (2016).

Entre o período compreendido entre os dias 18 de agosto e 15 de setembro de 2015, o questionário foi disponibilizado eletronicamente a todos os gestores públicos que foram alvo de parecer obrigatório, mas não vinculativo, da Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública (CReSAP). O período de recolha de dados permitiu a obtenção de 288 respostas, 279 das quais foram consideradas válidas, correspondendo a uma taxa de resposta de 45,4% para uma dimensão populacional de 614 gestores públicos. Em Portugal, os artigos 12º, 13º e 28º do Estatuto do Gestor Público, estabelecido no Decreto-Lei nº 39/2016, de 28 de julho (Portugal, 2016), que altera o Decreto-Lei nº 71/2007, de 27 de março (Portugal, 2007), identificam a CReSAP como entidade que, entre outras funções, procede à avaliação não vinculativa do currículo e da adequação de competências ao cargo de gestor público. Como tal, desde 2013 que virtualmente todos os gestores públicos portugueses são avaliados pela CReSAP. A dimensão populacional de 614 refere-se a todos os gestores públicos que desde a entrada em funções da CReSAP em 15 de setembro de 2015 tinham sido avaliados por essa entidade. O questionário eletrônico foi disponibilizado a toda a população (abordagem censitária). Desse procedimento resultaram 288 respostas das quais 279 foram consideradas válidas.

Com base numa análise fatorial às 20 variáveis de medida dos valores organizacionais (correspondentes às questões colocadas), foi atribuído um *score* individual a cada gestor público inquirido em cada uma das quatro variáveis latentes.² Os resultados apresentados neste artigo e sua análise tratam da análise global e conjunta dos *scores* assim produzidos.

Uma vez que os dados recolhidos e os próprios *scores* obtidos não denotaram conformidade com distribuições gaussianas, não foi possível aplicar o teste Anova para investigar a existência de igualdade das médias entre as quatro dimensões de valores organizacionais definidas. Como tal, e por se tratarem de amostras emparelhadas, optou-se pelo recurso ao teste não paramétrico de Friedman,³ que compara as medianas e não as médias das dimensões.

Todos os testes estatísticos aplicados utilizaram 95% (0,9500) como nível de confiança padrão.

² Veja-se Correia e colaboradores (2017, no prelo), Guimarães e colaboradores (2015), Correia e Garcia (2015), Correia e Bilhim (2014), Correia e colaboradores (2013) ou Correia (2013) para encontrar aplicações metodológicas semelhantes. Veja-se também Correia (2012:162-170) para uma discussão metodológica com mais detalhe.

³ Ao contrário do teste Anova, o teste não paramétrico de Friedman não coloca condições prévias associadas à existência de distribuições gaussianas dos dados.

4. RESULTADOS

Os gestores públicos inquiridos revelaram ser maioritariamente do sexo masculino, residentes nas regiões de Lisboa, Norte e Centro, tendencialmente na faixa etária entre os 40 e 60 anos, habilitações académicas elevadas, com a área de formação mais observada a corresponder à área da administração pública, gestão ou economia, com experiência empresarial, com experiência na administração pública, e com a larga maioria a ter já exercido cargos de chefia ou direção. Saliente-se que as propriedades da amostra são consonantes com o expectável de gestores públicos em Portugal, o que contribui para a noção de que se trata de uma pesquisa robusta e confiável.

As regiões de origem dos gestores públicos continuam a ser, maioritariamente, as regiões Norte, de Lisboa e Centro, apesar de o fenómeno ser bastante menos intenso face ao observado relativamente às regiões de residência. A tendência dominante, nos dados da pesquisa, revela gestores públicos caracterizados por progenitores com profissões intelectuais ou técnicas, e por terem um ambiente de origem ou contexto urbano. Saliente-se, novamente e tal como sucedeu com as variáveis de caracterização pessoal, que as propriedades da amostra são consonantes com o expectável de gestores públicos em Portugal, o que contribui, uma vez mais, para a noção de que se trata de um estudo robusto e confiável.

A limitação de eventuais efeitos associados a variáveis de confusão, descritos por Wal e colaboradores (2008), encontra sustentação no fato de os indivíduos abrangidos pelo estudo se encontrarem circunscritos aos gestores públicos alvo de parecer obrigatório, mas não vinculativo, da CRE SAP (tratando-se, por isso mesmo, de um conjunto bastante mais uniforme que a totalidade da população portuguesa em geral).

Tendo sido empregada uma análise fatorial na criação das quatro variáveis latentes centrais ao estudo descrito neste texto, procedeu-se à aferição da sua qualidade por intermédio das medidas usuais. A unidimensionalidade das quatro dimensões⁴ e a adequação dos indicadores (questões colocadas diretamente aos inquiridos)⁵ permitiram confirmar a adequabilidade global do questionário empregado.

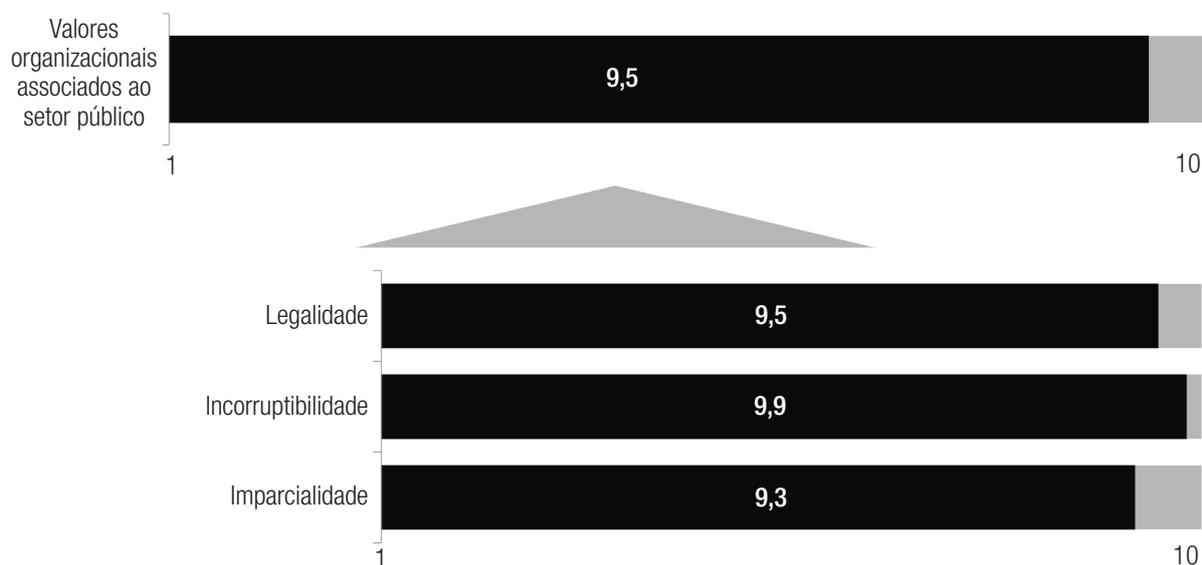
Considerando as percepções dos gestores públicos no que concerne à variável latente dos valores organizacionais associados ao setor público (gráfico 1), é possível observar uma média com valor correspondente a um nível “muito elevado” (9,5 pontos num máximo de 10 pontos possíveis).

Por seu turno, considerando as percepções dos gestores públicos no que concerne à variável latente dos valores organizacionais associados ao setor privado (gráfico 2), é possível observar uma média com valor também correspondente a um nível “muito elevado” (9 pontos num máximo de 10 pontos possíveis), apesar de não ser tão elevado como o da dimensão associada aos valores públicos.

⁴ Avaliação da unidimensionalidade das variáveis latentes por recurso ao *rho* de Dillon-Goldstein e ao *alpha* de Cronbach. As variáveis latentes valores organizacionais do setor público, valores organizacionais do setor privado, valores organizacionais partilhados (público/privado) e outros valores organizacionais apresentaram, respetivamente, *rhos* de Dillon-Goldstein de 0,8516; 0,8242; 0,8093; e 0,9141 e *alphas* de Cronbach de 0,6948; 0,6303; 0,6920; e 0,8918. Veja-se Correia (2012:166-168) para mais pormenores sobre a metodologia utilizada.

⁵ Com base na quantificação da Average Variance Extracted (AVE), procedeu-se à validação de convergência e à validação de discriminação. As variáveis latentes valores organizacionais do setor público, valores organizacionais do setor privado, valores organizacionais partilhados (público/privado) e outros valores organizacionais apresentaram, respetivamente, AVEs de 0,6231; 0,5705; 0,4653; e 0,56480. Veja-se Correia (2012:168-170) para mais pormenores sobre a metodologia utilizada.

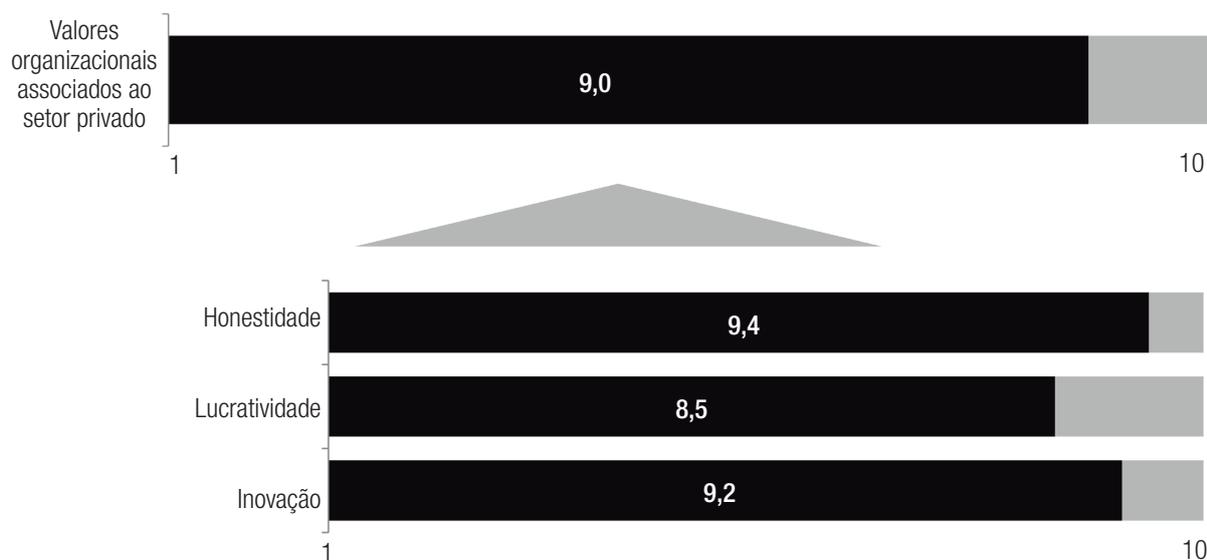
GRÁFICO 1 INDICADORES CONSTITUINTES DA DIMENSÃO “VALORES ORGANIZACIONAIS ASSOCIADOS AO SETOR PÚBLICO”



Importância na construção da dimensão: Legalidade (47,8%); Incorruptibilidade (19,9%); Imparcialidade (32,4%).

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados recolhidos no estudo.

GRÁFICO 2 INDICADORES CONSTITUINTES DA DIMENSÃO “VALORES ORGANIZACIONAIS ASSOCIADOS AO SETOR PRIVADO”

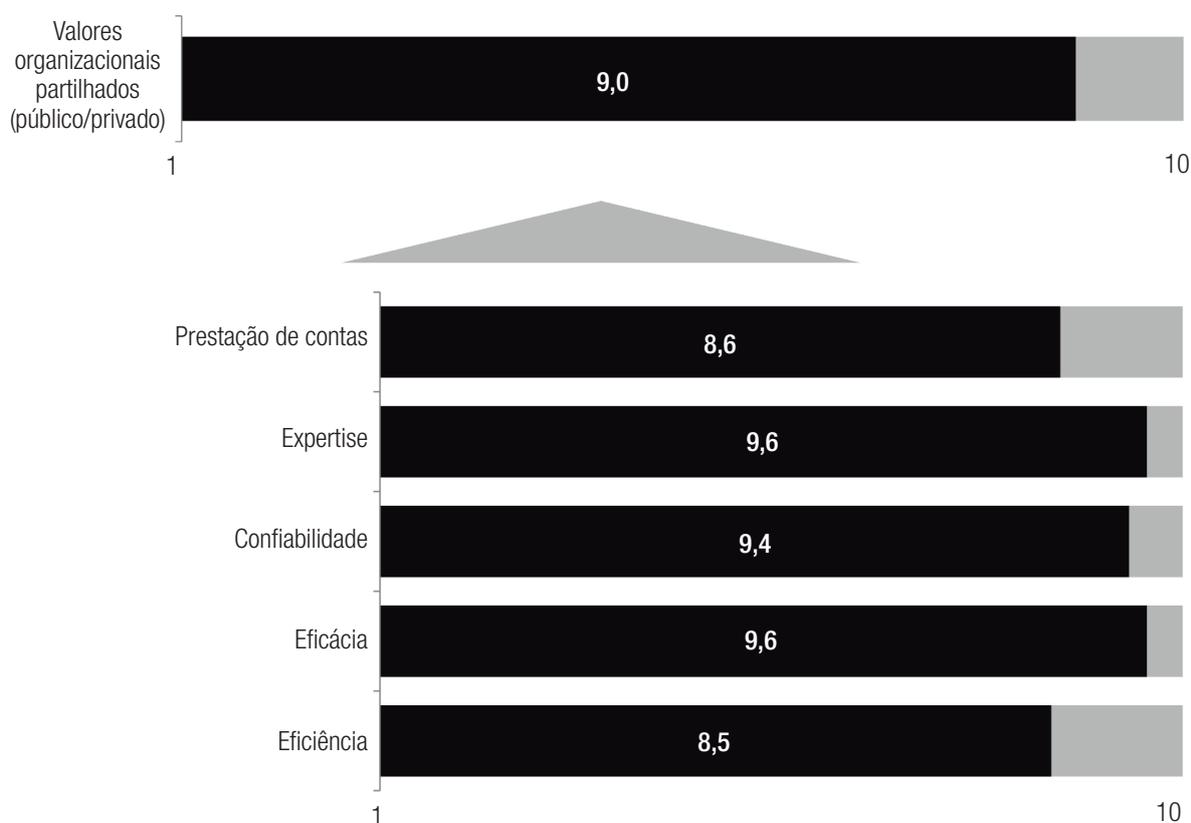


Importância na construção da dimensão: Honestidade (33,1%); Lucratividade (42,7%); Inovação (24,2%).

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados recolhidos no estudo.

De forma análoga à da dimensão anterior, considerando as percepções dos gestores públicos no que concerne à variável latente dos valores organizacionais partilhados (público/privado) (gráfico 3), é possível observar uma média também com um valor correspondente a um nível “muito elevado” (9 pontos num máximo de 10 pontos possíveis).

GRÁFICO 3 INDICADORES CONSTITUINTES DA DIMENSÃO “VALORES ORGANIZACIONAIS PARTILHADOS (PÚBLICO/PRIVADO)”



Importância na construção da dimensão: Prestação de contas (30,5%); *Expertise* (15%); Confiabilidade (20,5%); Eficácia (12,6%); Eficiência (21,4%).

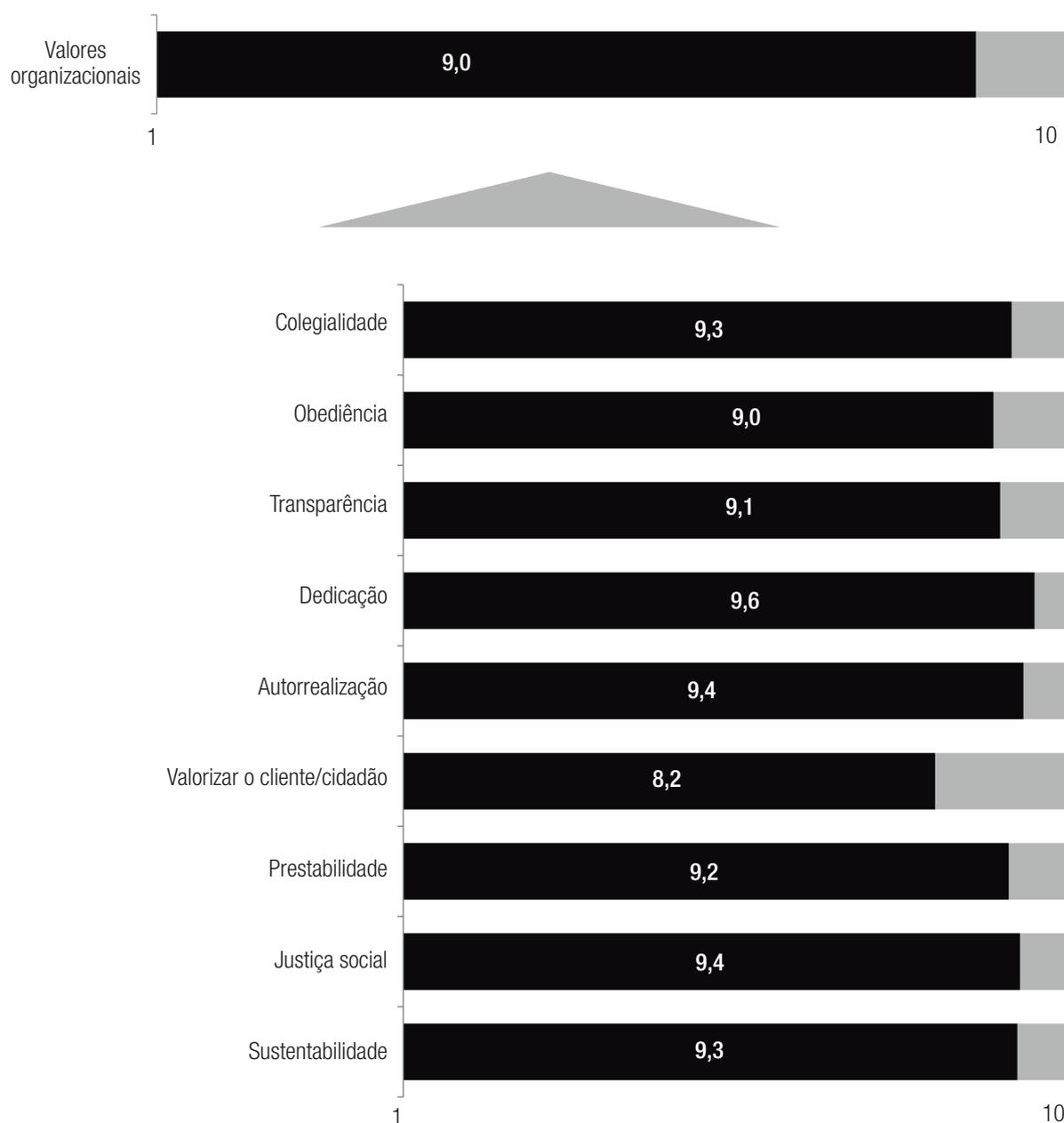
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados recolhidos no estudo.

Finalmente, considerando as percepções dos gestores públicos no que concerne à variável latente outros valores organizacionais (gráfico 4), é possível observar uma média com valor também correspondente a um nível “muito elevado” (9,1 pontos num máximo de 10 pontos possíveis), que apesar de não ser tão elevado como o da dimensão associada aos valores públicos é bastante próximo ao das restantes duas dimensões.

Os resultados obtidos para cada uma das quatro variáveis latentes, quando apreciados globalmente, colocam em destaque, por um lado, a proximidade desses mesmos resultados (a diferença entre a dimensão mais bem classificada e a menos bem classificada é de apenas 0,5 ponto) e, por

outro lado, o fato de se tratarem de resultados bastante elevados (valores médios entre 9 e 9,5 pontos, num máximo de 10 pontos possíveis). Importa, pois, determinar se a proximidade é suficiente para que as diferenças possam ser consideradas estatisticamente negligenciáveis. Importa ainda debater, examinar e conjecturar acerca das implicações de um resultado dessa natureza.

GRÁFICO 4 INDICADORES CONSTITUINTES DA DIMENSÃO “OUTROS VALORES ORGANIZACIONAIS”



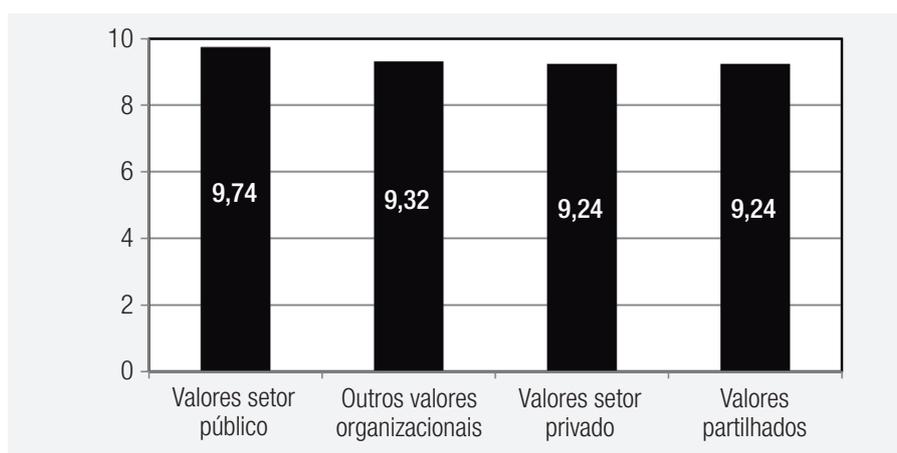
Importância na construção da dimensão: Colegialidade (12,2%); Obediência (12,8%); Transparência (15,4%); Dedicação (8,6%); Autorrealização (8,8%); Valorizar o cliente/cidadão (14,9%); Prestabilidade (11,4%); Justiça social (8,2%); Sustentabilidade (7,7%).

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados recolhidos no estudo.

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Da análise dos resultados obtidos recorrendo ao teste de normalidade de Lilliefors aplicado a cada uma das quatro variáveis latentes tiram-se as seguintes ilações: valores organizacionais alusivos ao setor público (p-valor = 0,000), valores organizacionais alusivos ao setor privado (p-valor = 0,000), valores organizacionais partilhados por ambos os setores (p-valor = 0,000), e outros valores organizacionais (p-valor = 0,000), apresentando, em todos os casos, p-valor inferior a 0,05. Como o nível de significância, de 0,05, previamente estabelecido, é superior a todos os p-valor, existem evidências estatísticas que contrariam a hipótese nula do teste, não sendo, por isso, plausível que os valores de cada dimensão assumam distribuições normais. Nessa conjuntura, as medianas constituem medidas preferenciais relativamente às médias na abordagem dessa questão, pelo que, em substituição do teste Anova para comparar médias, se deve recorrer ao teste não paramétrico de Friedman para comparar as medianas das variáveis. O gráfico 5 ilustra as medianas correspondentes a cada variável latente considerada na análise.

GRÁFICO 5 VALORES DAS MEDIANAS OBTIDAS PARA CADA UMA DAS DIMENSÕES ANALISADAS



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados recolhidos no estudo.

Prosseguindo a análise, é possível extrair da utilização do teste não paramétrico de Friedman (p-valor=0,000; =163,66) evidências estatísticas de que existem diferenças nas medianas das variáveis latentes. Uma observação mais aprofundada, envolvendo pares de variáveis (procedimento *stepwise step-down*), comprova que, ao contrário do reportado por Bilhim e Correia (2016) para os candidatos a cargos de direção superior da administração pública portuguesa, as medianas não diferem todas entre si, estabelecendo-se a seguinte relação: a mediana mais alta diz respeito à dimensão valores organizacionais associados ao setor público, com 9,74 pontos, sendo a única mediana que o teste de Friedman seguido do procedimento *stepwise step-down* sinaliza como sendo diferente das demais. Não existem evidências estatísticas de que as medianas das restantes variáveis latentes (outros valores organizacionais, valores organizacionais associados ao setor privado e valores organizacionais partilhados) sejam distintas, podendo as diferenças observadas ser atribuídas a meras flutuações estatísticas (medianas de, respetivamente, 9,32, 9,24 e 9,24 pontos).

É importante notar que esses resultados diferem quantitativa e qualitativamente dos reportados por Bilhim e Correia (2016) para os candidatos a cargos de direção superior da administração pública portuguesa, em que as medianas das quatro dimensões puderam ser consideradas todas distintas (mediana de 9,76 pontos para a dimensão dos valores organizacionais públicos, mediana de 9,2 para a dimensão associada a outros valores organizacionais, mediana de 9,07 pontos para a dimensão dos valores organizacionais partilhados e mediana de 8,78 pontos para a dimensão dos valores organizacionais privados).

Outra observação que merece destaque refere-se à diferença entre as medianas da dimensão valores organizacionais associados ao setor público e a dimensão valores organizacionais associados ao setor privado, que atinge 0,5 ponto. Uma explicação para essa diferença pode ser encontrada se considerarmos que os gestores públicos atribuem, geralmente, de forma inequívoca, uma pontuação inferior aos valores organizacionais associados ao setor privado em relação à pontuação atribuída aos valores organizacionais associados ao setor público que, aqui, ultrapassa os 5%. Bilhim e Correia (2016) reportam um fenômeno similar, porém mais intenso, para os candidatos a cargos de direção superior (uma diferença de 0,98 ponto que corresponde a uma diferença superior a 10%).

Neste ponto impõe-se retomar o objetivo central inicialmente proposto materializado na seguinte questão: como é que estes resultados se correlacionam com a versão prevalecente de domínio do paradigma da *common law* sobre o paradigma Europeu Continental?

Na verdade, a gestão pública contribuiu decisivamente para a consolidação da ciência da administração pública, embora atingindo maior expressividade na esfera da *common law* do que na Europa Continental. Segundo essa perspectiva, até mesmo na Europa Continental a gestão pública, por meio de uma abordagem assumidamente inovadora, a nova gestão pública, centrada na racionalidade técnica da eficiência, na necessidade de captar o espírito impulsionador da gestão empresarial e no reforço das parcerias com entidades privadas visando a satisfação das necessidades públicas, contribuiu vivamente para a atual aproximação entre administração pública e privada.

Dentro desse âmbito, cumpre também referir Wal e colaboradores (2008), na medida em que esses autores sugerem que as diferenças entre administração pública e privada radicam maioritariamente nas diferenças existentes ao nível dos valores organizacionais socializados entre os respetivos dirigentes e equipas de gestão, tema que, no decurso da última década, tem intensificado o debate acadêmico.

Do estudo da literatura consultada, e conforme assinalado no texto, o que se afigura plausível é que os valores organizacionais se conjugam inevitavelmente com a cultura de uma organização ou de um setor de atividade, bem como com a cultura dos profissionais que comungam da mesma maneira de estar, sentir e agir, isto é, de proceder. Nesta pesquisa, tratando-se de uma amostra exclusivamente constituída por gestores públicos, era previsível que partilhassem um conjunto de normas, valores e crenças, caraterísticos da cultura associada ao setor público. A análise realizada permitiu assim confirmar e quantificar essa ocorrência.

Desse modo, como ficou demonstrado, o artigo apresenta como principais contributos quatro pontos fundamentais que podem ser sistematizados como a seguir se indica: (1) tal como avançado por Bilhim e Correia (2016), a escala de valores organizacionais introduzida por Wal e colaboradores (2008) pode ser adequadamente transposta para a realidade portuguesa; (2) os valores organizacionais estudados podem ser agregados em quatro dimensões unidimensionais estatisticamente robustas; (3) existe uma diferença estatisticamente significativa nas percepções dos valores organizacionais associados ao setor público face a todos os demais valores organizacionais considerados, em particular,

face aos valores organizacionais associados ao setor privado (apesar de, como um todo, as avaliações atribuídas a qualquer um dos 20 valores organizacionais serem extremamente elevadas), que contraria a narrativa sobre os efeitos de “empresarialização” do Estado por via das reformas da administração pública; e (4) a metodologia empregada por Bilhim e Correia (2016) para o estudo das percepções sobre os valores organizacionais dos candidatos a cargos de direção superior do estado é generalizável para aplicação aos gestores públicos.

Face ao que foi exposto quanto ao movimento de convergência entre as percepções, e no sentido do defendido por Bilhim e Correia (2016), presume-se que, apesar das diferenças encontradas, elas ainda são suficientemente expressivas para não se poder afirmar haver um domínio completo da cultura organizacional associada à *common law* sobre a cultura organizacional associada à Europa continental.

Futuras pesquisas nesse tópico podem confirmar e estender a abrangência dos resultados aqui apresentados, pelo que se sugere que o estudo seja replicado noutros contextos de tensão entre valores dos setores público e privado, em Portugal e no estrangeiro, particularmente em países com proximidade linguística e cultural, de que é exemplo o Brasil.

REFERÊNCIAS

- ALLISON, Graham T. Public and private management: are they fundamentally alike in all unimportant aspects? In: SHAFRITZ, Jay M.; HYDE, Albert C. (Ed.). *Classics of public administration*. Belmont, CA: Wadsworth, 2016. p. 384-401.
- ALMEIDA, Onésimo T.; BRÁS, João M. *Utopias em dói menor: conversas transatlânticas com Onésimo*. Lisboa: Gradiva, 2012.
- ARAÚJO, Joaquim F. F. E. de. A gestão pública no contexto da ciência da administração pública. In: TAVARES, António F. (Coord.). *Estudo e ensino da administração pública em Portugal*. Lisboa: Escolar Editora, 2006. p. 55-83.
- BILHIM, João A. F. *Ciência da administração*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2014.
- BILHIM, João A. F. Gerir a administração como uma empresa. In: BILHIM, João A. F. (Coord.). *Reforma do Estado e administração pública gestonária*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2001. p. 77-84.
- BILHIM, João A. F.; CORREIA, Pedro M. A. R. Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos candidatos a cargos de direção superior na administração central do Estado. *Sociologia*, n. 31, p. 81-105, 2016. Disponível em: <<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/14276.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2016.
- BILHIM, João A. F.; PINTO, Ricardo J. M. R.; PEREIRA, Luís M. Paradigmas administrativos, ética e intervenção do Estado na economia: o caso de Portugal. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, n. 14, p. 91-125, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.18601/21452946.n14.07>>. Acesso em: 25 abr. 2017.
- BOZEMAN, Barry. A theory of government “red tape”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 3, n. 3, p. 273-303, 1993. Disponível em: <www.jstor.org/stable/1181785>. Acesso em: 3 set. 2016.
- CORREIA, Pedro M. A. R. Igualdade de gênero no Ministério da Justiça em Portugal: evidências estatísticas de igualdade homem-mulher na lealdade laboral. *Direitos Fundamentais & Justiça*, v. 7, n. 23, p. 121-130, 2013. Disponível em: <http://www.bidforum.com.br/bidBiblioteca_pre_periodico_ap.aspx?tp=1&p=1823&abrev=REV>. Acesso em: 30 ago. 2016.
- CORREIA, Pedro M. A. R. *O impacto do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (Siadap) na satisfação dos colaboradores: o caso dos serviços do Ministério da Justiça em Portugal*. Tese (doutoramento em ciências sociais, especialidade em administração pública) — Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2012.
- CORREIA, Pedro M. A. R.; BILHIM, João A. F. A antiguidade na organização e a satisfação laboral dos colaboradores do Ministério da Justiça em Portugal: evidências de uma relação em forma de L e não em forma de U. *Revista de Economia e Administração*, v. 13, n. 2, p. 159-177, 2014. Disponível em: <www.spell.org.br/documentos/download/34461>. Acesso em: 30 ago. 2016.
- CORREIA, Pedro M. A. R.; GARCIA, Bruno C. Administração hospitalar em Portugal: evidências estatísticas de igualdade homem-mulher nas percepções sobre os sistemas de avaliação de desempenho. *Revista Latino-Americana de Geografia e Gênero*, v. 6, n. 1, p. 127-139, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.5212/Rlagg.v6.i1.0009>>. Acesso em: 30 ago. 2016.
- CORREIA, Pedro M. A. R.; MOREIRA, Maria F. R.; GARCIA, Bruno C. Igualdade de gênero no Ministério da Justiça em Portugal: evidências estatísticas de diferenças homem-mulher na satisfação laboral. *Scientia Iuridica*, v. 62, n. 333, p. 569-590, 2013.
- CORREIA, Pedro M. A. R.; SANTOS, Susana I. S.; BILHIM, João A. F. Proposta de modelo explicativo das percepções sobre gestão e políticas públicas em matéria de cibersegurança e cibercrime. *Sociologia*, v. 33, 2017 (no prelo).
- COSTA, Isabel S. A.; SALLES, Denise M. R.; FONTES FILHO, Joaquim R. Influência das configurações organizacionais sobre valores no trabalho e preferências por recompensa. *Rev. Adm. Pública*, v. 44, n. 6, p. 1429-1452, 2010. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122010000600008>>. Acesso em: 3 set. 2016.
- FREDERICKSON, George. *The spirit of public administration*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- GUIMARÃES, Tomás A. et al. Governança em Tribunais de Justiça de Portugal: adaptação e validação

- de escala de medida. *Ciências e Políticas Públicas*, v. 1, n. 1, p. 25-46, 2015. Disponível em: <<http://capp.iscsp.ulisboa.pt/images/CPP/VIN1/ABSTRACT%20GOVERN.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2016.
- HOOD, Christopher C. A public management for all seasons? *Public Administration*, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991. Disponível em: <www.ipf.se/static/files/12/hood_the_paper.pdf>. Acesso em: 4 set. 2016.
- HOOD, Christopher C. *Explaining economic policy reversals*. Buckingham: Open University Press, 1994.
- KAPTEIN, Muel; WEMPE, Johan. *The balanced company. A theory of corporate integrity*. Oxford: Oxford University Press, 2002.
- LANE, Jan-Erik. Will public management drive out public administration? *Asian Journal of Public Administration*, v. 16, n. 2, p. 139-151, 1994. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/02598272.1994.10800290>>. Acesso em: 4 set. 2016.
- LOPES, Albino P. A.; RETO, Luís A. *Identidade da empresa e gestão pela cultura*. Lisboa: Sílabo, 1990.
- LYNN, Laurence E. *Public management as art, science and profession*. New Jersey: Chatham House Publishers, 1996.
- MAESSCHALCK, Jeroen. The impact of new public management reforms on public servants' ethics: towards a theory. *Public Administration*, v. 82, n. 2, p. 465-489, 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.0033-3298.2004.00403.x>>. Acesso em: 4 set. 2016.
- METCALFE, Les; RICHARDS, Sue. *Improving public management*. Londres: Sage, 1993.
- PINTO, Liliane A. et al. Valores em serviços de policiamento comunitário: o Programa Ronda do Quarteirão sob a ótica da teoria da cadeia de meios e fins. *Rev. Adm. Pública*, v. 46, n. 1, p. 333-357, 2012. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122012000100016>>. Acesso em: 4 set. 2016.
- PIRES, José C. S.; MACÊDO, Kátia B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Rev. Adm. Pública*, v. 40, n. 1, p. 81-104, 2006. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122006000100005>>. Acesso em: 4 set. 2016.
- PORTO, Juliana B.; TAMAYO, Álvaro. Escala de valores relativos ao trabalho: EVT. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 19, n. 2, p. 145-152, 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-3722003000200006>>. Acesso em: 25 abr. 2017.
- PORTUGAL. Decreto-Lei nº 39/2016, de 28 de julho. *Diário da República*, n. 144, 1ª série, p. 2462, 2016. Disponível em: <<https://dre.pt/application/file/a/75058293>>. Acesso em: 25 abr. 2017.
- PORTUGAL. Decreto-Lei nº 71/2007, de 27 de março. *Diário da República*, n. 61, 1ª série, p. 1742-1748, 2007. Disponível em: <<https://dre.pt/application/conteudo/520259>>. Acesso em: 25 abr. 2017.
- QUINN, Robert E.; ROHRBAUGH, John. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, v. 29, n. 3, p. 363-377, 1983. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>>. Acesso em: 4 set. 2016.
- RAINEY, Hal. Public management: recent developments and current prospects. In: LYNN, Naomi; WILDAVSKY, Aaron (Ed.). *Public administration: the state of discipline*. New Jersey: Chatham House Publishers, 1990. p. 157-184.
- RANSON, Stewart; STEWART, John D. *Management for the public domain: enabling the learning society*. Londres: Palgrave Macmillan, 1994.
- RAWLS, John. *Uma teoria da justiça*. Lisboa: Presença, 1993.
- RICOEUR, Paul. *O justo*. Lisboa: Piaget; Seuil, 1995.
- ROCHA, José A. O. O modelo pós-burocrático. In: BILHIM, João A. F. (Coord.). *Reforma do Estado e administração pública gestonária*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2001. p. 35-40.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational cultures and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.
- SCHWARTZ, Shalom H. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, v. 48, n. 1, p. 23-47, 1999. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>>. Acesso em: 25 abr. 2017.
- SCHWARTZ, Shalom H. Are there universal aspects in the structure and content of human values? *Journal of Social Issues*, v. 50, n. 4, p. 19-45, 1994. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>>. Acesso em: 25 abr. 2017.
- SIMON, Herbert A. *Administrative behavior*. Nova York: Free Press, 1947/1997.

SIMON, Herbert A. The proverbs of administration. *Public Administration Review*, v. 6, n. 1, p. 53-67, 1946. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2307/973030>>. Acesso em: 4 set. 2016.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2307/2392246>>. Acesso em: 4 set. 2016.

TAMAYO, Álvaro. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 23, n. esp., p. 7-15, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722007000500003>>. Acesso em: 25 abr. 2017.

TAMAYO, Álvaro et al. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 17, n. 1, p. 27-35, 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722001000100006>>. Acesso em: 25 abr. 2017.

WAL, Zeger van der; GRAAF, Gjalt de; LASTHUIZEN, Karin. What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*,

v. 86, n. 2, p. 465-482, 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00719.x>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

WAL, Zeger van der; NABATCHI, Tina; GRAAF, Gjalt de. From galaxies to universe: a cross-disciplinary review and analysis of public values publications from 1969 to 2012. *American Review of Public Administration*, v. 45, n. 1, p. 13-28, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1177/0275074013488822>>. Acesso em: 4 set. 2016.

WALDO, Clifford D. *The administrative State*. Nova York: The Ronald Press Company, 1946-1948.

WILSON, Thomas W. The study of administration. *Political Science Quarterly*, v. 2, n. 2, p. 197-222, 1887-1941. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2307/2139277>>. Acesso em: 4 set. 2016.

ZAINA, Neuranildes M. C. Percepção e análise de variáveis organizacionais e individuais em entidades públicas — esperanças e realidades. *Rev. Adm. Pública*, v. 21, n. 3, p. 2-34, 1987. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9614/8662>>. Acesso em: 4 set. 2016.

Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia

Doutor em administração pública e professor auxiliar da Universidade de Lisboa, Centro de Administração e Políticas Públicas (Capp)/Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas/Universidade de Lisboa. E-mail: pcorreia@iscsp.ulisboa.pt.

João Abreu de Faria Bilhim

Doutor em sociologia e professor catedrático jubilado da Universidade de Lisboa, Centro de Administração e Políticas Públicas (Capp)/Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas/Universidade de Lisboa. E-mail: jbilhim@iscsp.ulisboa.pt.