

# SOCIOLOGIA

Sociologia: Revista da Faculdade de

Letras da Universidade do Porto

ISSN: 0872-3419

revistasociologia@letras.up.pt

Universidade do Porto

Portugal

Abreu de Faria Bilhim, João; Alves Ribeiro Correia, Pedro Miguel  
Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos candidatos a cargos de  
direção superior na Administração Central do Estado  
Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, vol. XXXI, enero-  
junio, 2016, pp. 81-105  
Universidade do Porto  
Porto, Portugal

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=426546003005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos candidatos a cargos de direção superior na Administração Central do Estado**

João Abreu de Faria Bilhim

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Centro de Administração e Políticas Públicas

Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Centro de Administração e Políticas Públicas

**Resumo** A problemática dos valores que orientam a gestão no setor público não tem merecido muita atenção da pesquisa empírica. Este artigo relata os resultados de uma pesquisa empírica com candidatos a cargos de direção superior na Administração Central do Estado. Contrariando a narrativa sobre os efeitos da reforma da Administração Pública, os resultados mostram uma diferença significativa nas percepções sobre valores organizacionais associados ao setor público e privado. Estes resultados permitem discutir alcance do domínio do paradigma da *common law* sobre o paradigma Europeu Continental.

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

**Abstract** *Differences in perceptions of organizational values of candidates for top management positions in the State's Central Administration*

The subject of the values that guide management in the public sector has not received much attention from empirical research. This article reports the results of an empirical study of candidates for top management positions in the State's Central Administration. Contrary to the narrative about the effects of the reform of Public Administration, the results show a significant difference in perceptions about organizational values associated with public and private sectors. These results allow a discussion of the scope of the dominance of the common law paradigm over the Continental Europe paradigm.

Keywords: organizational values; public administration; organizational culture.

**Résumé** *Différences de perception des valeurs organisationnelles de candidats pour des postes de direction dans l'Administration Centrale de l'État*

Le sujet des valeurs qui guident la gestion dans le secteur public n'a pas reçu beaucoup d'attention de la recherche empirique. Cet article rapporte les résultats d'une étude empirique des candidats à des postes de direction dans l'Administration Centrale de l'État. Contrairement à la narration sur les effets de la réforme de l'Administration Publique, les résultats montrent une différence significative dans la perception de valeurs organisationnelles associées avec les secteurs public et privé. Ces résultats permettent une analyse de la portée de la domination du paradigme de la *common law* sur le paradigme Europe Continentale.

Mots-clés: valeurs de l'organisation; administration publique; culture organisationnelle.

**Resumen** *Diferencias en la percepción de los valores organizacionales de los candidatos a puestos de alta dirección en la Administración Central del Estado*

El tema de los valores que guían la gestión en el sector público no ha recibido mucha atención por parte de la investigación empírica. Este artículo presenta los resultados de un estudio empírico de los candidatos a puestos de alta dirección en la Administración Central del Estado. Contrariamente a la narración sobre los efectos de la reforma de la Administración Pública, los resultados muestran una diferencia significativa en las percepciones acerca de los valores organizacionales asociados a los sectores público y privado. Estos resultados permiten un debate sobre el alcance de la hegemonía del paradigma de la *common law* sobre el paradigma de la Europa Continental.

Palabras-clave: valores de la organización; administración pública; cultura organizacional.

## 1. Introdução

A administração pública será diferente da privada? A dicotomia ou melhor a tensão entre a administração pública e a privada conserva-se como ponto polémico na literatura específica da administração e políticas públicas, com altos e baixos ao longo do tempo tanto no contexto do paradigma europeu continental, quanto no anglo-saxónico, (Allison, 1979/1992; Bilhim, 2001; Araújo, 2006). Esta tensão entre uma orientação para a instrumentalidade racional da eficiência e uma orientação para a

racionalidade política mantém-se quando na revisão da literatura se integra a gestão pública como uma subárea da administração pública. Há um eixo essencial que atravessa toda a história da ciência da administração pública constituído por estas duas rationalidades (Bilhim, 2014).

A gestão pública teve um contributo muito significativo no aprofundamento da ciência da administração pública, bastante mais expressivo nos países anglo-saxónicos que na Europa Continental. Uma parte importante desse contributo foi dada durante um período conhecido como período de *general management* e que teve início com o trabalho pioneiro (nos Estados Unidos da América) de Woodrow Wilson (1887) e se estendeu até ao final da Segunda Guerra Mundial com Dwight Waldo (1946) e Herbert Simon (1946, 1947). Dwight Waldo com a publicação da obra *Administrative State* e Herbert Simon com o artigo intitulado *The Proverbs of Administration* (e no ano seguinte com a divulgação da sua obra *Administrative Behavior*) estabelecem um divisor de águas, introduzindo a dimensão política na administração pública dos Estados Unidos da América e contribuindo decisivamente para o abandono da perspetiva dominante. Será necessário esperar cerca de trinta anos, até aos anos setenta do século passado, para que os estudos da gestão fossem recuperados com uma nova perspetiva teórica.

Atualmente, na literatura da especialidade, a gestão pública tende a ser assumida, tanto no paradigma administrativo da *common law* como no paradigma da Europa Continental, como uma subárea da administração pública, distinta do estudo das políticas públicas e da gestão empresarial (Rainey, 1990: 162), embora não deixe de ter impacto nas políticas públicas (Lynn, 1996: 1). O reaparecimento da gestão pública nos anos setenta dá corpo a um movimento novo que põe em causa alguns princípios, parâmetros e processos, e que veio a ser conhecido como Nova Gestão Pública (NGP) (Hood, 1991; Bozeman, 1993; Ranson e Stewart, 1994). A gestão pública que surge com a roupagem da NGP foi marcada pelos valores do mercado, pelo espírito, teorias e modelos da gestão empresarial, pela racionalidade técnica e instrumental da eficiência e pela teoria da *public choice*, pela teoria dos custos de transação, pela teoria da agência, e pela teoria organizacional, entre outras (Hood, 1994).

Para Rainey (1990) a gestão pública ressurge nos países anglo-saxónicos primeiro e, timidamente, ganha depois alguma expressão nos países da Europa Continental pela ação conjugada de diversos fatores tendo como ponto fulcral a

contestação feita às áreas tradicionais da administração pública então existente, às políticas públicas e ao *general management* que dominara as ideias dos pais fundadores da administração pública americana.

Procurou-se chamar a atenção para aspetos que até aí estariam a ser descurados, nomeadamente, a falta de orientação concreta dos gestores públicos, a ênfase na racionalidade técnica da eficiência, a preocupação com o processo de implementação e avaliação das políticas públicas, a necessidade de comungar do espírito que anima a gestão empresarial, a introdução de mais mercado e menos Estado nos processos de gestão, e o fortalecimento das parcerias com entidades privadas na satisfação das necessidades públicas. Assim, a gestão pública veio contribuir fortemente para a aproximação entre a administração pública e a privada.

Acresce que a crise petrolífera dos anos setenta do século passado acarretou uma mudança profunda no paradigma económico, trazendo novos problemas e dilemas à atividade económica dos países a que a teoria dominante já não respondia, tendo contribuído para o derrube do Keynesianismo e favorecido a emergência de escolas de pensamento económico neoliberais. Esta mudança de paradigma económico não pode ser negligenciada quando se analisam as soluções que a gestão pública e a NGP apresentam para os problemas acima mencionados (Bilhim, 2014).

Na revisão da literatura sobre continuidades e descontinuidades entre a administração pública e a privada chega-se facilmente à conclusão que há quatro perspetivas: a administração pública integraria o conjunto dos axiomas, princípios e processos comuns à administração como um todo, seria uma parte, ou seja, uma subárea ou especialização da administração; a administração pública seria idêntica à privada; a administração pública deveria mimetizar as boas práticas da gestão privada, acolhendo no seu seio soluções oriundas desta; e a administração pública seria distinta da privada, assemelhando-se apenas em detalhes insignificantes (Metcalfe e Richards, 1993).

Neste trabalho, os seus autores assumem a administração pública como diferente da privada, embora aceitem que, de um mundo globalizado, existam influências mútuas entre os respetivos setores de atividade. O grande separador de águas, entre uma e outra, radica no facto de a administração privada atuar apenas orientada pela racionalidade instrumental técnica da eficiência, enquanto a administração pública atua entre duas rationalidades diferentes, oscilando permanentemente num eixo entre os dois extremos: racionalidade técnica e racionalidade política.

Com efeito, a administração pública tem por finalidade o interesse geral, o interesse público e numa perspetiva mais filosófica o bem comum. Acontece que este interesse geral não se confunde com o interesse concreto de uma comunidade específica, mas de forma abstrata, corresponde a um conjunto de necessidades humanas que não podem ser satisfeitas pelas simples regras do mercado. Pelo contrário, a administração privada lida com a produção e distribuição de bens e serviços de mercado, tendo por finalidade o interesse individual, o lucro, a quota de mercado ou uma vantagem sobre outrem.

## 2. Contexto

Assente a diferença entre administração privada e pública, resta perguntar se esta diferença não se alicerça em diferenças ao nível dos valores socializados entre os respetivos dirigentes e equipas de gestão. A revisão da literatura de 1996 a 2012 apresenta provas robustas da importância dos estudos teóricos e empíricos dos valores organizacionais e em especial dos valores públicos (*public values*) que enformam os comportamentos das equipas de gestão no setor público. Trata-se de um empreendimento multidisciplinar que congrega diversas disciplinas científicas: administração pública, direito, ciências do ambiente, educação, economia, ciência política, saúde pública, matemática, sociologia, gestão privada e comunicação (Wal *et al.* 2015).

Muitos investigadores da área da administração pública afirmam que os valores organizacionais do setor público devem ser diferentes dos valores do setor privado, mas, se são ou não diferentes, essa será uma conclusão da pesquisa empírica. As semelhanças e as diferenças em matéria de valores organizacionais entre os dois setores têm sido alvo de forte debate, na última década, nomeadamente no que respeita à dicotomia entre os valores públicos e os de mercado (Wal *et al.*, 2008).

A reconhecida influência que a administração privada tem exercido, desde a década de setenta do século XX, sobre os valores da administração pública, transformou esta problemática num foco de controvérsia científica, ideológica e profissional entre os investigadores e profissionais do setor público. Há quem receie o declínio ou a substituição de valores públicos por valores de mercado no *ethos* profissional dos

dirigentes da Administração Pública (Frederickson, 1997), argumentando que a excessiva ênfase atribuída aos valores do setor privado é feita em detrimento do único conjunto de valores que é necessário para servir o interesse público (Maesschalck, 2004) e quem defende a existência de um conjunto claro de valores do serviço público.

Se é verdade que a administração pública está a ser socializada com valores que tradicionalmente pertenciam ao *ethos* da administração privada, não é menos verdade que, talvez em menor escala, esta sofre o efeito da administração pública pela absorção de práticas de responsabilidade social e de princípios de cidadania, sustentabilidade, prestação de contas e integridade empresarial (Kaptein *et al.*, 2002). No setor público, a NGP defende valores tradicionais da administração privada, tais como eficiência, eficácia, inovação, mérito e a qualidade, entre outros (Lane, 1994; Bilhim, 2001; Rocha, 2001). Esta fertilização cruzada de valores entre os setores acaba por ampliar a relevância da pesquisa empírica comparativa sobre os valores no setor público e privado.

Os valores organizacionais integram sempre a cultura de uma organização ou de um setor de atividade, ou ainda de profissionais que partilham uma maneira comum de estar, sentir e agir, ou seja, de fazer as coisas.

A cultura pode ser definida como um conjunto de normas, valores e crenças próprias de uma determinada comunidade ou como um padrão de pressupostos básicos. De acordo com Edgar Schein (1985: 15), a cultura é composta quer por valores fundamentais, inquestionáveis, quer por valores abertos ao debate.

Os valores referem-se às coisas que são mais importantes para uma pessoa ou uma organização. Eles são mais amplos e mais gerais do que as normas, que prescrevem a conduta adequada em determinadas situações. Os valores aproximam-se das crenças pelo seu poder de socialização. Chamamos valores a algo a que atribuímos valor; que consideramos muito importante e altamente positivo; que é objeto da nossa aspiração, ideal e anseio. Por isso, os valores são subjetivos, apenas dependentes de quem avalia, e só podem ser avaliados em termos de bom ou mau e nunca de verdadeiro ou falso. Note-se que, quando nos referimos aos valores usamos a linguagem que pertence ao modo do imperativo e do conjuntivo, ou seja, do “dever ser” e não do “ser” (Almeida e Brás, 2012).

Acresce que os valores estão sempre ligados a uma manifestação, expressão externa, a algo onde o mesmo esteja plasmado, como por exemplo a escolha de uma

determinada alternativa na tomada de decisão, uma preferência, uma confinada qualidade ou um específico padrão de conduta. Importa relembrar e salientar que o foco desta pesquisa se centra nos valores organizacionais. Ora, há cerca de três décadas que os estudos sobre a cultura organizacional têm produzido relevante literatura sobre esta problemática, nomeadamente sobre o processo de iniciação e socialização dos empregados envolvendo o abandono de certas normas, valores e crenças individuais em favor das organizacionais, assim como o efeito contrário de mudança da cultura através da entrada de novos empregados (Bilhim, 1988; Jackall, 1988).

A cultura organizacional não é uma construção estática; ela é dinâmica sendo, em parte, construída e reconstruída pelos atores sociais em presença, na perspetiva de que a realidade social é subjetiva. Assim, tomando a cultura como variável, a ideia básica é captar as normas, os valores e crenças, que estão subjacentes à vida organizacional, e que resultam dum processo mais ou menos longo de socialização e iniciação. Como observa Schein (1985), a cultura é um produto da aprendizagem, da experiência do grupo, é algo que a organização “tem”. Pelo contrário, quando se encara a cultura como um sistema de ideias e significados partilhados, as organizações passam a assumir formas expressivas, manifestações da consciência humana. Daí, o seu estudo não incidir apenas nos seus aspetos económicos e materiais, mas, também, nos seus aspetos simbólicos. Neste contexto, pode falar-se mais de as organizações “serem” cultura (Smircich, 1983), cultura essa em que os sujeitos partilham um mapa cognitivo (Quinn e Rohrbaugh, 1983).

O foco deste estudo são os valores que dominam as atuais práticas organizacionais de tomada de decisão. Com este trabalho de pesquisa procura-se esclarecer que valores e motivações orientam o comportamento de gestão dos candidatos ao exercício de cargos de direção superior na Administração Central do Estado, relativamente a um conjunto de quatro dimensões: valores associados ao setor público, ao sector privado, valores comuns a ambos os setores e outros valores organizacionais (Lopes *et al.* 1990; Wal *et al.*, 2008).

Os valores são conceitos contestados e em muitos estudos sobre valores organizacionais não é apresentada qualquer definição. Por isso, um dos problemas frequentemente mencionados na revisão da literatura prende-se com a recorrente polémica acerca da definição e medição dos valores, o que provoca alguma confusão quer dentro de uma mesma área disciplinas como a sociologia, a ética, a antropologia ou

a gestão e administração pública, quer no encontro das diversas disciplinas que têm estudado esta problemática.

Essa confusão é resultado da dificuldade em estudar os valores organizacionais de forma direta, do uso de instrumentos diferentes e do recurso a conceitos pouco ou nada consolidados, tornando difícil a acumulação de um corpo coerente de conhecimento. Todavia, num ponto parece haver certo entendimento: o estudo dos valores organizacionais só pode ser feito a partir do inquérito empírico à realidade social onde os mesmos se encontram plasmados. Isto significa que só podem ser observados através das suas manifestações por meio de comportamentos, atitudes, preferências, tomada de decisão e opções no curso de ação. O observador não vê os valores; o que "vê" são as maneiras pelas quais os valores organizacionais se manifestam em percepções, opiniões, atitudes, preferências, medos, e assim por diante.

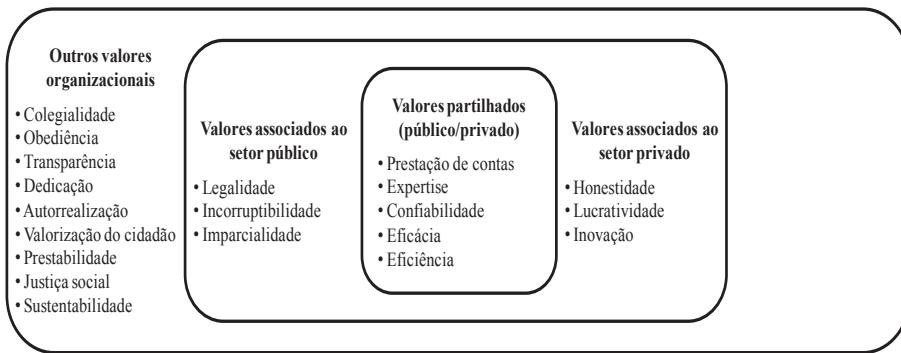
### **3. Metodologia**

Nesta pesquisa, optou-se por um instrumento de recolha de dados baseado em inquérito por questionário. O questionário empregue integrou 38 questões: 20 questões de escala referentes aos valores organizacionais, 14 questões de caracterização pessoal dos inquiridos e quatro questões de caracterização de *background* desses mesmos indivíduos.

As questões relativas aos valores organizacionais tiveram por base a adaptação da estratificação proposta por Wal *et al.* (2008): um núcleo de valores partilhados, um dipolo de valores públicos e privados, e uma camada exterior de outros valores organizacionais (Figura 1).

**Figura 1**

**Estratificação dos valores organizacionais com um núcleo de valores partilhados, um dipolo de valores públicos e privados, e uma camada exterior de outros valores organizacionais**



Fonte: elaboração própria com base na adaptação do trabalho de Wal *et al.* (2008).

O Quadro 1 apresenta, detalhadamente, as 20 variáveis de medida (ou indicadores) respeitantes aos valores organizacionais: a questão efetivamente colocada aos inquiridos, o valor organizacional correspondente a cada questão colocada (legalidade, incorruptibilidade, imparcialidade, honestidade, lucratividade, inovação, prestação de contas, *expertise*, confiabilidade, eficácia, eficiência, colegialidade, obediência, transparência, dedicação, autorrealização, valorizar o cliente/cidadão, Prestabilidade, justiça social, e sustentabilidade) e a agregação de conjuntos de valores organizacionais em quatro variáveis latentes (dimensão valores organizacionais associados ao setor público, dimensão valores organizacionais associados ao setor privado, dimensão valores organizacionais partilhados (público/privado) e dimensão outros valores organizacionais).

**Quadro 1**

**Questões colocadas aos inquiridos, valores organizacionais correspondentes e respetivas dimensões agregadoras**

Dimensões	Valores organizacionais	Questões sobre valores organizacionais: Para um dirigente de topo da Administração Pública, 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 (financeira 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 as 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.
	Eficiência	Atuar para alcançar resultados com meios mínimos.
Outros valores organizacionais	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: elaboração própria com base na adaptação do trabalho de Wal *et al.* (2008) para a realidade portuguesa.

Na quantificação dos 20 indicadores constituintes das quatro dimensões consideradas na análise, utilizaram-se escalas de Likert (numéricas e por intervalo) com 10 pontos<sup>1</sup> e âncoras nos extremos: *nível muito baixo* para o extremo inferior; e *nível muito alto* para o extremo superior. Os inquiridos tiveram sempre à sua disposição a possibilidade de assinalar a opção *não sabe/não responde*.

Das 14 variáveis de caracterização pessoal dos inquiridos fizeram parte as variáveis: sexo; região onde reside (NUTS II); idade (em anos); grau académico mais elevado (concluído); área de licenciatura; área do grau académico mais elevado; setor onde exerce atualmente ou exerceu pela última vez a sua profissão; antiguidade na Administração Pública (se aplicável; em anos); exerce ou exerceu cargos de chefia ou direção; exercício de cargos de chefia ou direção – cargo mais elevado desempenhado (se aplicável); há quanto tempo desempenha funções de chefia ou direção (se aplicável; em anos); número de concursos aos cargos de direção superior na Administração Central do Estado a que concorreu; foi selecionado para a *shortlist* de algum desses concursos; e foi nomeado pelo Governo para um cargo na sequência de algum desses concursos. Por seu turno, das quatro variáveis de caracterização de *background* fizeram parte as variáveis: região de origem (naturalidade; NUTS II); profissão da mãe; profissão do pai; e contexto/ambiente de origem.

O questionário foi disponibilizado *on-line*, entre os dias 6 de julho e 28 de julho de 2015, à globalidade dos participantes nos concursos promovidos pela Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública (*CReSAP*) bem com a indivíduos com o *curriculum vitae* inscrito no *site* desta instituição. Durante esse período foram recolhidas 1.661 respostas, das quais 1.505 foram consideradas válidas. Optando por adotar uma postura cautelosa em que se assume uma dimensão infinita da população e um cenário de variância máxima, para um nível de confiança de 0,9500 (ou 95,00%), a precisão absoluta do estudo pode ser quantificada em 0,02526 (ou 2,526%)<sup>2</sup>.

A formação das quatro dimensões de análise, com base nos 20 indicadores associados aos valores organizacionais, foi realizada por recurso a uma análise fatorial, que permitiu a atribuição de um *score*, para cada dimensão, a cada um dos indivíduos

<sup>1</sup> A opção por uma escala de 10 pontos fica a dever-se à necessidade de garantir uma adequada variabilidade das respostas obtidas. Para uma discussão mais detalhada desta problemática sugere-se a consulta de Correia (2012: 140-144).

<sup>2</sup> De acordo com a fórmula de cálculo da dimensão amostral para proporções.

participantes no estudo<sup>3</sup>. Esses *scores* foram posteriormente analisados de forma global, para cada dimensão.

O teste de normalidade de Lilliefors (1967) foi utilizado para verificar a inexistência de normalidade na distribuição dos *scores* dos candidatos em cada dimensão, o que impossibilitou, de imediato, a utilização do teste de análise de variância (teste ANOVA; Fisher (1918)) para determinar a existência ou ausência de igualdade das médias entre as quatro variáveis latentes de valores organizacionais distintos: valores associados ao setor público, valores associados ao setor privado, valores organizacionais partilhados e outros valores organizacionais. Por este motivo recorreu-se ao teste não paramétrico de Friedman para amostras emparelhadas (Friedman, 1937, 1939, 1940), que não impõe a condição de existência de normalidade nas distribuições dos dados e, ao invés das médias, compara as medianas das variáveis. O nível de confiança utilizado em todos os testes estatísticos realizados foi de 0,9500 (ou 95,00%).

#### **4. Resultados**

O Quadro 2 apresenta os resultados obtidos no que concerne à caracterização pessoal da amostra, sendo apresentadas as frequências absolutas e relativas registadas em cada categoria de cada uma das 14 variáveis correspondentes. É possível notar que as características da amostra são coincidentes com o que seria de esperar de candidatos aos cargos de direção superior na Administração Central do Estado, o que reforça a confiança na robustez do estudo. Esses candidatos são tendencialmente do sexo masculino, residentes nas regiões do Norte, Centro e de Lisboa, com mais de 30 e menos de 60 anos de idade, elevadas habilitações académicas, formação na área das ciências sociais e humanas, pertencentes à Administração Central do Estado, com uma antiguidade na Administração Pública superior a 10 anos, tendo já exercido cargos de chefia ou direção (durante um período inferior a 20 anos). Também tendencialmente, estes candidatos concorreram a cinco ou menos concursos para cargos de direção superior na Administração Central do Estado e, como seria de esperar em concursos

<sup>3</sup> Para uma discussão mais detalhada sobre esta metodologia sugere-se a consulta de Tenenhaus *et al.* (2005) ou Correia (2012: 162-170). Aplicações similares desta metodologia podem ser encontradas, por exemplo, em Correia (2013), Correia *et al.* (2013), Correia e Bilhim (2014), ou Correia e Garcia (2015).

altamente competitivos e com número de vagas extremamente reduzido, a maior parte não integrou qualquer *shortlist* nem foi nomeado pelo governo na sequência desses mesmos concursos.

**Quadro 2**  
**Caracterização da amostra – Variáveis de caracterização pessoal**

Variável de caracterização	Categoria	Frequência absoluta (n=1.505)	Frequência relativa (%)
Sexo	Feminino	547	36,3%
	Masculino	939	62,4%
	Valores omissos	19	1,3%
Região onde reside (NUTS II)	Norte	342	22,7%
	Centro	211	14,0%
	Lisboa	794	52,8%
	Alentejo	69	4,6%
	Algarve	47	3,1%
	Região Autônoma dos Açores	9	0,6%
	Região Autônoma da Madeira	7	0,5%
	Valores omissos	26	1,7%
Idade (em anos)	30 anos ou menos	53	3,5%
	Entre 31 e 40 anos	393	26,1%
	Entre 41 e 50 anos	542	36,0%
	Entre 51 e 60 anos	400	26,6%
	Mais de 60 anos	74	4,9%
	Valores omissos	43	2,9%
Grau académico mais elevado (concluído)	Licenciatura	485	32,2%
	Licenciatura com pós-graduação	411	27,3%
	Mestrado	453	30,1%
	Doutoramento	141	9,4%
	Valores omissos	15	1,0%
Área de licenciatura	Direito	255	16,9%
	Administração Pública, Gestão ou Economia	416	27,6%
	Engenharia	248	16,5%
	Ciências exatas ou naturais	132	8,8%
	Outras ciências sociais ou humanas	421	28,0%
	Valores omissos	33	2,2%
Área do grau académico mais elevado	Direito	234	15,5%
	Administração Pública, Gestão ou Economia	522	34,7%
	Engenharia	208	13,8%
	Ciências exatas ou naturais	115	7,6%
	Outras ciências sociais ou humanas	387	25,7%
	Valores omissos	39	2,6%
Setor onde exerce atualmente ou exerceu pela última vez a sua profissão	Administração Central do Estado	683	45,4%
	Administração Regional	67	4,5%
	Administração Local	144	9,6%
	Entidade pública empresarial	103	6,8%
	Sociedade anônima de capital total ou parcialmente público	24	1,6%
	Organização não-governamental	34	2,3%
	Empresa privada	360	23,9%
	Valores omissos	90	6,0%
Antiguidade na Administração	2 anos ou menos	147	9,8%
	Entra mais de 2 e 10 anos	148	9,8%

Variável de caracterização	Categoria	Frequência absoluta (n=1.505)	Frequência relativa (%)
Pública (se aplicável; em anos)	Entre mais de 10 e 20 anos	319	21,2%
	Entre mais de 20 anos e 30 anos	263	17,5%
	Mais de 30 anos	201	13,4%
	Valores omissos	427	28,4%
Exerce ou exerceu cargos de chefia ou direção	Sim	1.099	73,0%
	Não	367	24,4%
	Valores omissos	39	2,6%
Exercício de cargos de chefia ou direção – cargo mais elevado desempenhado (se aplicável)	Chefe de divisão (ou equivalente)	250	16,6%
	Diretor de serviços (ou equivalente)	316	21,0%
	Subdiretor-Geral, Vice-Presidente ou Vogal do Conselho de Administração (ou equivalente)	246	16,3%
	Diretor-Geral ou Presidente (ou equivalente)	213	14,2%
	Valores omissos	480	31,9%
Há quanto tempo desempenha funções de chefia ou direção (se aplicável; em anos)	2 anos ou menos	222	14,8%
	Entre mais de 2 e 10 anos	392	26,0%
	Entre mais de 10 e 20 anos	336	22,3%
	Entre mais de 20 anos e 30 anos	109	7,2%
	Mais de 30 anos	9	0,6%
	Valores omissos	437	29,0%
Número de concursos aos cargos de direção superior na Administração Central do Estado a que concorreu	Nenhum	348	23,1%
	1 concurso	510	33,9%
	2 a 5 concursos	408	27,1%
	6 a 10 concursos	52	3,5%
	Mais de 10 concursos	21	1,4%
	Valores omissos	166	11,0%
Foi selecionado para a <i>shortlist</i> de algum desses concursos	Sim	393	26,1%
	Não	949	63,1%
	Valores omissos	163	10,8%
Foi nomeado pelo Governo para um cargo na sequência de algum desses concursos	Sim	133	8,8%
	Não	1.305	86,7%
	Valores omissos	67	4,5%

Fonte: elaboração própria com base nos dados recolhidos no estudo.

Por sua vez, o Quadro 3 apresenta os resultados obtidos relativamente à caracterização de *background* dos inquiridos, sendo, tal como anteriormente, apresentadas as frequências absolutas e relativas registadas em cada categoria de cada uma das quatro variáveis correspondentes. É possível notar que as características da amostra continuam coincidentes com o que seria de esperar de candidatos aos cargos de direção superior na Administração Central do Estado, o que reforça ainda mais a confiança na investigação desenvolvida. Apesar de as regiões de origem dos candidatos continuarem a ser, tendencialmente, as regiões Norte, Centro e de Lisboa, são bastante menos concentradas que as regiões de residência. Ainda tendencialmente, estes

candidatos caracterizam-se por uma tendência relevante para ter tido mães e pais com profissões intelectuais ou técnicas, e por terem um contexto ou ambiente de origem urbano.

**Quadro 3**  
**Caracterização da amostra – Variáveis de caracterização de *background***

Variável de caracterização	Categoria	Frequência absoluta (n=1.505)	Frequência relativa (%)
Região de origem (naturalidade) (NUTS II)	Norte	399	26,5%
	Centro	311	20,7%
	Lisboa	485	32,2%
	Alentejo	124	8,2%
	Algarve	46	3,1%
	Região Autónoma dos Açores	14	0,9%
	Região Autónoma da Madeira	16	1,1%
	Valores omissos	110	7,3%
Profissão da mãe	Membro dos corpos legislativos	0	0,0%
	Profissão intelectual	217	14,4%
	Profissão técnica	172	11,4%
	Empregado administrativo	153	10,2%
	Empregado de serviços	109	7,2%
	Trabalhador da agricultura ou pescas	46	3,1%
	Trabalhador da indústria	34	2,3%
	Operador de instalações fabris	0	0,0%
	Trabalhador não qualificado	180	12,0%
	Forças armadas	2	0,1%
	Outra profissão	409	27,2%
	Valores omissos	183	12,2%
Profissão do pai	Membro dos corpos legislativos	0	0,0%
	Profissão intelectual	217	14,4%
	Profissão técnica	321	21,3%
	Empregado administrativo	106	7,0%
	Empregado de serviços	119	7,9%
	Trabalhador da agricultura ou pescas	63	4,2%
	Trabalhador da indústria	103	6,8%
	Operador de instalações fabris	0	0,0%
	Trabalhador não qualificado	92	6,1%
	Forças armadas	90	6,0%
	Outra profissão	275	18,3%
	Valores omissos	119	7,9%
Contexto/ambiente de origem	Rural	404	26,8%
	Urbano	1.076	71,5%
	Valores omissos	25	1,7%

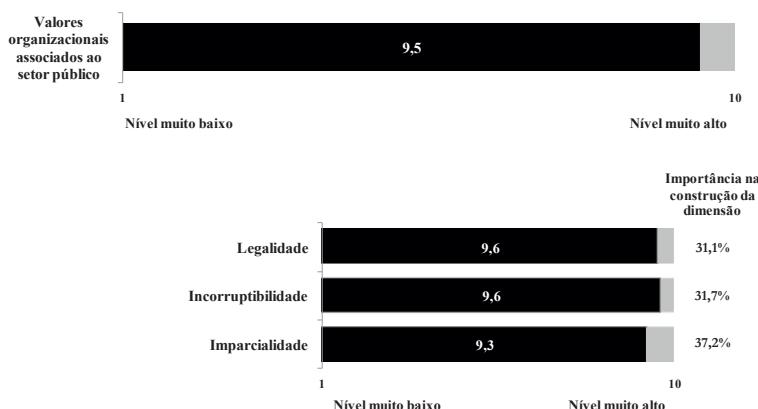
Fonte: elaboração própria com base nos dados recolhidos no estudo.

O facto de inquiridos se encontrarem limitados aos candidatos aos cargos de direção superior na Administração Central do Estado (um grupo consideravelmente mais homogéneo que a população em geral, considerada como um todo) contribui para mitigar eventuais efeitos daquilo a que se dá o nome de variáveis de confusão (Wal *et al.*, 2008).

No que concerne às quatro dimensões respeitantes aos valores organizacionais, que são o foco central deste artigo, a leitura das medidas de qualidade do método empregue para a sua criação (análise fatorial) comprovam a elevada confiabilidade do questionário utilizado: adequação das variáveis de medida<sup>4</sup> e unidimensionalidade de cada uma das quatro variáveis latentes<sup>5</sup>.

Tendo em conta as percepções dos candidatos face à dimensão dos valores organizacionais associados ao setor público, destaca-se que a média do nível das percepções dos participantes no estudo face aos valores organizacionais associados ao setor público situou-se nos 9,5 pontos em 10 possíveis, valor que pode ser considerado como correspondendo a um nível “muito elevado” (Gráfico 1).

**Gráfico 1**  
**Dimensão “valores organizacionais associados ao setor público” e respetivos indicadores constituintes**



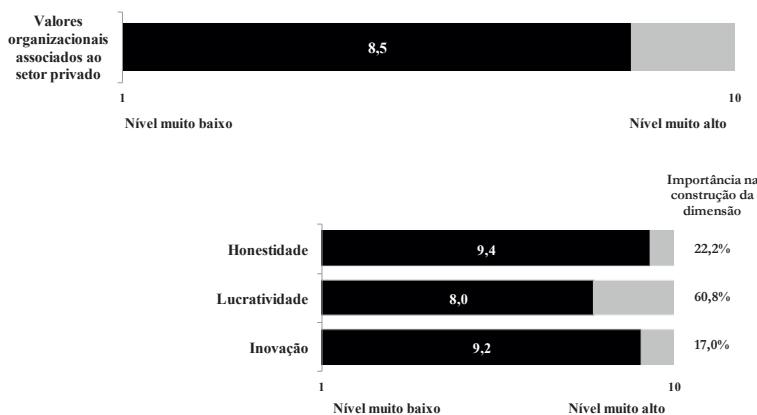
Fonte: elaboração própria com base nos dados recolhidos no estudo.

<sup>4</sup> A confiabilidade das variáveis de medida foi realizada por intermédio de validações de convergência e de validações de discriminação, baseadas no conceito de *Average Variance Explained* (AVE). Para as dimensões valores organizacionais do setor público, privado, partilhados (público/privado) e outros, os valores de AVE foram, respetivamente, 0,6266; 0,4630; 0,4645; e 0,5090. Para mais detalhes sobre a metodologia empregue, sugere-se a consulta de Correia (2012: 168-170).

<sup>5</sup> A unidimensionalidade das dimensões foi aferida por intermédio do *alpha* de Cronbach e do *rho* de Dillon-Goldstein. Para as dimensões valores organizacionais do setor público, privado, partilhados (público/privado) e outros, os valores do *alpha* de Cronbach foram, respetivamente, 0,6962; 0,5371; 0,7121; e 0,8686. Já os valores do *rho* de Dillon-Goldstein foram, também respetivamente, 0,8382; 0,8019; 0,8221; e 0,8969. Para mais detalhes sobre a metodologia empregue, sugere-se a consulta de Correia (2012: 166-168).

Por outro lado, tendo em conta as percepções dos candidatos face à dimensão dos valores organizacionais associados ao setor privado, destaca-se que a média do nível das percepções dos participantes no estudo face aos valores organizacionais associados ao setor privado situou-se nos 8,5 pontos em 10 possíveis valor que pode ser considerado como correspondendo a um nível “muito elevado” (Gráfico 2).

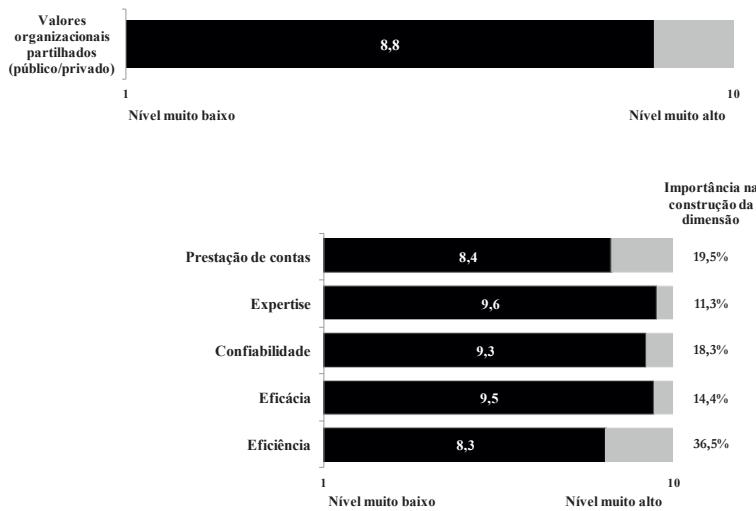
**Gráfico 2**  
**Dimensão “valores organizacionais associados ao setor privado” e respetivos indicadores constituintes**



Fonte: elaboração própria com base nos dados recolhidos no estudo.

Por outro lado ainda, tendo em conta as percepções dos candidatos face à dimensão dos valores organizacionais partilhados, destaca-se que: a média do nível das percepções dos participantes no estudo face aos valores organizacionais partilhados (público/privado) situou-se nos 8,8 pontos em 10 possíveis, valor que pode ser considerado como correspondendo a um nível “muito elevado” (Gráfico 3).

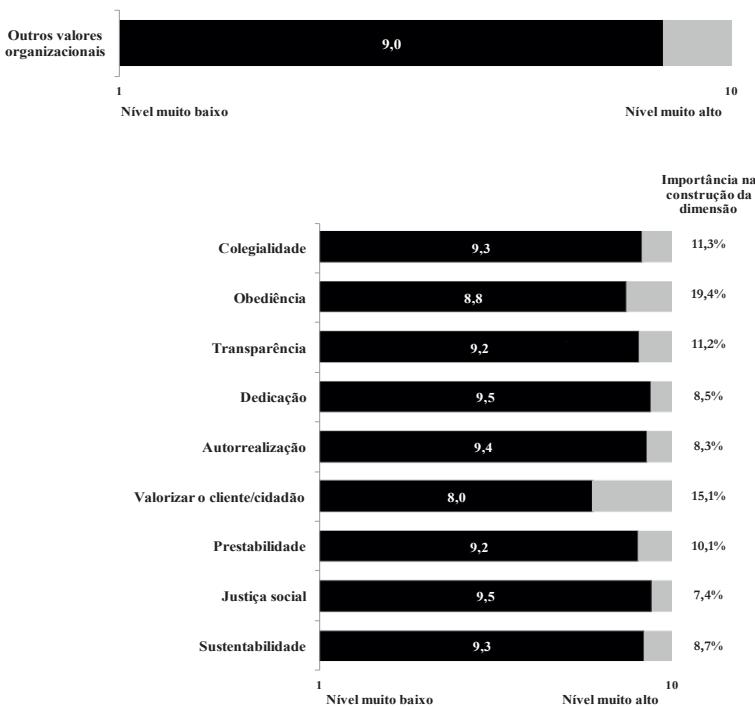
### Gráfico 3



Fonte: elaboração própria com base nos dados recolhidos no estudo.

Por fim, tendo em conta as percepções dos candidatos face à dimensão outros valores organizacionais, destaca-se que a média do nível das percepções dos participantes no estudo face a outros valores organizacionais situou-se nos 9,0 pontos em 10 possíveis, valor que, à semelhança do que aconteceu com as restantes dimensões, pode ser considerado como correspondendo a um nível “muito elevado” (Gráfico 4).

**Gráfico 4**  
**Dimensão “outros valores organizacionais” e respetivos indicadores constituintes**



Fonte: elaboração própria com base nos dados recolhidos no estudo.

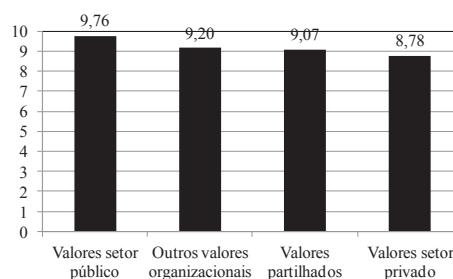
Quando considerados como um todo, os resultados globais de cada uma das quatro dimensões analisadas podem ser realçados por dois pontos: (1) são extremamente elevados (médias entre 8,5 e 9,5 pontos, em 10 possíveis); e (2) aparentam estar relativamente próximos uns dos outros. Torna-se importante, por isso mesmo, testar essa proximidade, por forma a determinar se as diferenças registadas são suficientemente importantes para serem consideradas estatisticamente significativas, sendo igualmente importante analisar e discutir as conjecturas que podem advir de um tal resultado.

## 5. Discussão e conclusões

Os resultados obtidos através da aplicação do teste de normalidade de Lilliefors a cada uma das quatro variáveis latentes: valores organizacionais associados ao setor público ( $p$ -valor = 0,000), valores organizacionais associados ao setor privado ( $p$ -valor

= 0,000), valores organizacionais partilhados (público/privado) (p-valor = 0,000) e outros valores organizacionais (p-valor = 0,000), apresentam p-valor todos inferiores a 0,05. Dado que o nível de significância definido à partida (0,05) é superior aos p-valor, existem evidências estatísticas que conduzam à rejeição da hipótese nula do teste, isto é, não é possível assumir que os valores de cada dimensão seguem distribuições normais. Como tal, as medianas tornam-se medidas mais adequadas que as médias para o tratamento desta questão e em vez do teste ANOVA (Fisher, 1918) para comparar médias, deve recorrer-se ao teste não paramétrico de Friedman (1937, 1939, 1940) para comparar as medianas das variáveis. As medianas de cada uma das quatro dimensões podem ser encontradas no Gráfico 5.

**Gráfico 5**  
**Mediana dos resultados obtidos para cada dimensão**



Fonte: elaboração própria com base nos dados recolhidos no estudo.

A aplicação do teste não paramétrico de Friedman ( $\chi^2=1.178,49$ ; p-valor=0,000) revela que existem evidências estatísticas de que as medianas das dimensões não são todas iguais e uma análise mais detalhada, par-a-par, permite concluir que, efetivamente, as medianas são todas distintas entre si: a mediana mais elevada regista-se na dimensão valores organizacionais associados ao setor público (9,76), seguida da mediana da dimensão outros valores organizacionais (9,20), da mediana da dimensão valores organizacionais partilhados (público/privado) (9,07), sendo a mediana da dimensão valores organizacionais associados ao setor privado a mais reduzida (apesar de se tratar, mesmo assim, de um valor extremamente elevado, 8,78).

Digna de realce é a diferença entre as medianas da dimensão valores organizacionais associados ao setor público e da dimensão valores organizacionais associados ao setor privado, que ascende a 0,98 pontos. Uma forma de interpretar esta

diferença consiste em considerar que, globalmente, os candidatos aos cargos de direção superior na Administração Central do Estado atribuem, de forma consistente, uma pontuação aos valores organizacionais associados ao setor privado que é mais de 10% inferior à pontuação atribuída aos valores organizacionais associados ao setor público.

Chegados a este ponto importa analisar a questão a que nos propusemos no início: de que forma é que estes resultados permitem reavaliar a ideia de existência de domínio do paradigma da *common law* sobre o paradigma Europeu Continental?

É inegável que a gestão pública teve um contributo muito significativo no aprofundamento da ciência da administração pública, mas que esse contributo foi bastante mais expressivo nos universos da *common law* do que na Europa Continental. Ainda assim, mesmo na Europa Continental é incontestável que a gestão pública que surge com a roupagem da NGP, com a ênfase particular na racionalidade técnica da eficiência, na necessidade de comungar do espírito que anima a gestão empresarial e com o fortalecimento das parcerias com entidades privadas na satisfação das necessidades públicas, contribuiu fortemente para a aproximação entre a administração pública e a privada.

Segundo a literatura, uma parte importante das diferenças entre administração pública e privada radica nas diferenças ao nível dos valores organizacionais socializados entre os respetivos dirigentes e equipas de gestão (Wal *et al.*, 2008). Este tem vindo a ser um debate académico intenso ao longo da última década.

Como foi dito ao longo deste texto, os valores organizacionais integram sempre a cultura de uma organização ou de um setor de atividade, bem como dos profissionais que partilham uma maneira comum de estar, sentir e agir, ou seja, de fazer as coisas. Sendo a amostra desta pesquisa constituída exclusivamente por candidatos a cargos de direção superior na Administração Central do Estado, era de esperar que estes partilhassem um conjunto de normas, valores e crenças (isto é, uma cultura) próprias do setor público. E foi exatamente isso o que este estudo permitiu confirmar e quantificar.

Os principais contributos deste estudo podem ser sumariados em três pontos: (1) ficou demonstrado que a escala de valores organizacionais utilizada por (Wal *et al.* (2008) é passível de ser adaptada com sucesso para a realidade portuguesa; (2) ficou igualmente demonstrado que é possível agregar esses valores organizacionais em quatro variáveis latentes unidimensionais estatisticamente robustas; e (3) que, contrariando a narrativa sobre os efeitos da reforma da Administração Pública, os resultados mostram

uma diferença estatisticamente significativa nas percepções dos valores organizacionais associados ao setor público e privado (note-se, porém, que as avaliações dadas aos valores privados foram também extremamente elevadas).

Posto isto, é possível conjecturar que, apesar desse movimento de convergência entre as percepções, as diferenças ainda são suficientemente expressivas para que não se possa afirmar que o anunciado domínio da cultura organizacional associada à *common law*, sobre a cultura organizacional associada à Europa continental, é completo.

Sugere-se que o estudo seja replicado noutros contextos de dicotomia entre os setores público e privado, em Portugal e no estrangeiro, de modo a ser possível confirmar e estender a abrangência dos resultados aqui apresentados.

### **Referências bibliográficas**

- ALLISON, Graham Tillett (1979 /1992). “Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Aspects?”. In SHAFRITZ, Jay; HYDE, Albert (Eds). *Classics of Public Administration*. Belmont, CA: Wadsworth.
- ALMEIDA, Onésimo Teotónio; BRÁS, João Maurício (2012). *Utopias em Dói Menor: Conversas Transatlânticas com Onésimo*. Lisboa: Gradiva.
- ARAÚJO, Joaquim (2006). “A Gestão Pública no Contexto da Ciência da Administração”. In TAVARES, António (Ed.). *Estudo e Ensino da Administração Pública em Portugal*. Lisboa: Escolar Editora.
- BILHIM, João Abreu de Faria (1988). *Cultura Organizacional: O caso do INESC*. Dissertação de Mestrado em Ciências Antropológicas, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa.
- BILHIM, João Abreu de Faria (2001). “Gerir a Administração como uma Empresa”. In Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, *Reforma do Estado e Administração Pública Gestionária*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- BILHIM, João Abreu de Faria (2014). *Ciência da Administração* (3.ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- BOZEMAN, Barry (1993). “A Theory of Government «Red Tape»”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3 (3), pp. 273-304.
- CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro (2012). *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 de

- Doutoramento em Ciências Sociais (Especialidade em Administração Pública), Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa.
- CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro (2013). "Igualdade de género no Ministério da Justiça em Portugal: evidências estatísticas de igualdade homem-mulher na lealdade laboral", *Direitos Fundamentais & Justiça*, 7 (23), pp. 121-130.
- CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; BILHIM, João Abreu de Faria (2014). "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*, 13 (2), pp. 159-177. doi: 10.11132/rea.2014.872
- CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; GARCIA, Bruno Cardoso (2015). "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*, 6 (1), pp. 127-139. doi: 10.5212/Rlag.v6.i1.0009
- CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; MOREIRA, Maria Faia Rafael; GARCIA, Bruno Cardoso (2013). "Igualdade de género no Ministério da Justiça em Portugal: evidências estatísticas de diferenças homem-mulher na satisfação laboral", *Scientia Iuridica*, 62 (333), pp. 569-590.
- FISHER, Ronald Aylmer (1918). "The correlation between relatives on the supposition of Mendelian inheritance", *Philosophical Transactions of the Royal Society of Edinburgh*, 52, pp. 399-433. doi: 10.1017/S0080456800012163
- FREDERICKSON, H. George (1997). *The Spirit of Public Administration*. San Francisco: Jossey-Bass.
- FRIEDMAN, Milton (1937). "The use of ranks to avoid the assumption of normality implicit in the analysis of variance", *Journal of the American Statistical Association*, 32 (200), pp. 675-701. doi:10.2307/2279372
- FRIEDMAN, Milton (1939). "A correction: The use of ranks to avoid the assumption of normality implicit in the analysis of variance", *Journal of the American Statistical Association*, 34 (205), p. 109. doi:10.2307/2279169
- FRIEDMAN, Milton (1940). "A comparison of alternative tests of significance for the problem of m rankings", *The Annals of Mathematical Statistics*, 11 (1), pp. 86-92. doi:10.1214/aoms/1177731944
- HOOD, Christopher Cropper (1991). "A public management for all seasons?", *Public Administration*, 69 (1), pp. 3-20.
- HOOD, Christopher Cropper (1994). *Explaining Economic Policy Reversals*. Buckingham: Open University Press.

- JACKALL, Robert (1988). *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press.
- KAPTEIN, Muel; WEMPE, Johan (2002). *The Balanced Company. A Theory of Corporate Integrity*. Oxford: Oxford University Press.
- LANE, Jan-Erik (1994). “Will Public Management Drive Out Public Administration?”. *Asian Journal of Public Administration*, 16 (2), pp. 139-51.
- LILLIEFORS, Hubert Whitman (1967). “On the Kolmogorov-Smirnov test for normality with mean and variance unknown”, *Journal of the American Statistical Association*, 62 (318), pp. 399-402. doi: 10.1080/01621459.1967.10482916
- LOPES, Albino; RETO, Luís (1990). *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*. Lisboa: Sílabo.
- LYNN, Laurence (1996). *Public Management as Art, Science and Profession*. NJ: Chatham House Publishers.
- MAESSCHALCK, Jeroen (2004). “The Impact of New Public Management Reforms on Public Servants’ Ethics: Towards a Theory”. *Public Administration*, 82 (2), pp. 465-489. doi: 10.1111/j.0033-3298.2004.00403.x
- METCALFE, Les; RICHARDS, Sue (1993). *Improving Public Management* (2.ª ed.). London: Sage Publications.
- QUINN, Robert; ROHRBAUGH, John (1983). “A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis”. *Management Science*, 29 (3), pp. 363-377.
- RAINEY, Hal (1990). “Public Management: Recent Developments and Current Prospects”. In LYNN, Naomi; WILDAVSKY, Aaron (Eds.). *Public Administration: The State of Discipline*. NJ: Chatham House Publishers.
- RANSON, Stewart; STEWART, John David (1994). *Management for the Public Domain: Enabling the Learning Society*. London: Palgrave Macmillan.
- ROCHA, José António Oliveira (2001). “O Modelo Pós-Burocrático”. In Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, *Reforma do Estado e Administração Pública Gestionária*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- SCHEIN, Edgar Henry (1985). *Organizational Cultures and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- SIMON, Herbert (1946). “The Proverbs of Administration”, *Public Administration Review*, 6, pp. 53-67.
- SIMON, Herbert (1947/1997). *Administrative Behavior*. New York: Free Press.
- SMIRCICH, Linda (1983). “Concepts of Culture and Organizational Analysis”. *Administrative Science Quarterly*, 28 (3), pp. 339-358. doi: 10.2307/2392246

- TENENHAUS, Michel; VINZI, Vincenzo; CHATELIN, Yves-Marie; LAURO, Carlo (2005). “PLS. Path modeling”, *Computational Statistics and Data Analysis*, 48 (1), pp. 159-205.
- WAL, Zeger van der; GRAAF, Gjalt de; LASTHUIZEN, Karin (2008). “What’s valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector”, *Public Administration*, 86 (2), pp. 465-482. doi: 10.1111/j.1467-9299.2008.00719.x
- WAL, Zeger van der; NABATCHI, Tina; GRAAF, Gjalt de (2015), “From Galaxies to Universe: A Cross-Disciplinary Review and Analysis of Public Values Publications From 1969 to 2012”, *American Review of Public Administration*, 45 (1), pp. 13-28. doi: 10.1177/0275074013488822
- WALDO, Dwight (1946/1948). *The Administrative State*. New York: The Ronald Press Company.
- WILSON, Woodrow (1887/1941). “The Study of Administration”, *Political Science Quarterly*, 2, pp. 197-222.

**João Abreu de Faria Bilhim** (autor de correspondência). Professor do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa; Investigador integrado do Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP, ISCSP-ULisboa) (Lisboa, Portugal). Endereço de correspondência: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Rua Prof. Almerindo Lessa, 1300-663 Lisboa, Portugal. *E-mail:* bilhim@iscsp.ulisboa.pt.

**Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia.** Professor do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa. Investigador integrado do Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP, ISCSP-ULisboa) (Lisboa, Portugal). Endereço de correspondência: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Rua Prof. Almerindo Lessa, 1300-663 Lisboa, Portugal. *E-mail:* pcorreia@iscsp.ulisboa.pt.

Artigo recebido a 8 de setembro de 2015. Publicação aprovada a 13 de janeiro de 2016.

