



## Liderança e motivação para o serviço público: Revisão sistemática

Carla Pimenta- Centro Hospitalar Universitário Lisboa Central-CHULC-Escola Superior de Tecnologia da saúde de Lisboa - Instituto Politécnico de Lisboa-Portugal<sup>1</sup>

### RESUMO

A liderança é entendida como um processo de influência em que um líder orienta um grupo em direção a um objetivo comum. A Motivação para o Serviço Público (MSP) envolve o desejo de contribuir para o bem-estar da sociedade e o compromisso em oferecer um serviço público de qualidade. Compreender a relação entre liderança e MSP é fundamental para o desenvolvimento de estratégias de gestão de recursos humanos, nomeadamente na Administração Pública, visando melhorar a eficácia e eficiência do serviço público.

Foi realizada uma revisão sistemática da literatura para analisar os estilos, características e práticas de liderança que mais influenciam a MSP, bem como para identificar outros fatores determinantes considerados relevantes nesta relação. Seguindo o protocolo Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis (PRISMA), foram identificados 309 documentos, dos quais 39 foram incluídos para análise.

Os resultados mostram que este é um tema atual e universal. A liderança transformacional e a liderança servidora são destacadas como promotoras da MSP. Além disso, identificaram-se outros fatores determinantes, na relação entre liderança e MSP, como as questões organizacionais, o desempenho, as atitudes e aspetos comportamentais, a satisfação e bem-estar e o comprometimento.

---

<sup>1</sup> carla.vicente.pimenta@gmail.com

Pimenta, C.; Liderança e motivação para o serviço público: Revisão sistemática. Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea, V.4, N°1, p.77-124, jan./jun. 2023. Artigo recebido em 24/09/2023. Última versão recebida em 24/10/2023. Aprovado em 29/10/2023.

A relação entre liderança e MSP é complexa e influenciada por vários fatores. É pertinente que se continuem a realizar estudos empíricos, para ampliar o conhecimento nesta área.

**Palavras-chave:** Liderança, Estilos de liderança, Motivação para o serviço público.

## 1. INTRODUÇÃO

A liderança é um fator crítico na motivação dos funcionários públicos, e é essencial para a eficácia e eficiência do serviço público. A compreensão da relação entre liderança e Motivação para o Serviço Público (MSP) é crucial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de recursos humanos na Administração Pública (AP).

As questões relacionadas com a liderança são estudadas em várias áreas, como psicologia, sociologia, administração, entre outras. Na literatura, é comum encontrar expressões que se referem aos diferentes aspetos da liderança, como estilos de liderança, características de liderança e práticas de liderança (Van Wart, 2013).

A MSP refere-se, em termos gerais, à vontade ou disposição de um indivíduo para prestar serviços a outras pessoas com o objetivo de contribuir para o bem-estar dos outros e da sociedade como um todo (Perry & Wise, 1990).

Muitos estudos investigaram a relação entre a liderança e a MSP em diferentes contextos, mas a variedade de estilos, características e práticas de liderança, bem como a existência de outros fatores considerados determinantes para a motivação, tornam desafiante e pertinente esta área de estudo (Hameduddin & Engbers, 2021; Marques, 2021).

De acordo com a revisão da literatura efetuada e considerando que existe uma relação entre liderança e MSP, foi definida a seguinte questão de pesquisa: Quais os estilos, características e práticas de liderança que mais influenciam a MSP e que outros fatores determinantes são considerados relevantes nesta relação?

De modo a responder à questão de pesquisa, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, com o objetivo geral de compreender a relação entre liderança e a MSP. Especificamente, pretende-se analisar quais os estilos, características e práticas de

liderança que mais contribuem para a MSP e identificar outros fatores determinantes considerados relevantes nesta relação.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1. Liderança

De acordo com Northouse (2021, p.6), a liderança é "um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para alcançar um objetivo comum".

A liderança tem sido objeto de estudo, desde há várias décadas, por diversos investigadores, em diferentes áreas de estudo. O conceito evoluiu ao longo dos anos, surgindo novas teorias e modelos explicativos e aparecem na literatura referências a estilos, características e práticas de liderança (Van Wart, 2013).

Os estilos de liderança referem-se às abordagens gerais, descrevem a maneira como os líderes interagem e tomam decisões; as características de liderança referem-se a traços, atributos ou qualidades pessoais que podem contribuir para o sucesso ou a eficácia de um líder; as práticas de liderança são as ações e comportamentos específicos que os líderes adotam para influenciar e orientar sua equipa. Esses conceitos, que se baseiam numa combinação de teorias e pesquisas, estão interligados e podem influenciar o desempenho e o impacto que um líder tem na sua equipa.

Alguns líderes podem adotar uma abordagem mais flexível, combinando elementos de diversos estilos conforme apropriado, já que diferentes situações podem exigir a adoção de diferentes estilos de liderança.

Kurt Lewin é considerado um dos pioneiros no estudo dos estilos de liderança, propôs, na década de 1930, uma abordagem baseada em três estilos principais: autocrático, democrático e laissez-faire (Lewin et al., 1939).

No estilo autocrático existe centralização do poder e autoridade no líder; a tomada de decisões e a comunicação são unilaterais, sem consulta ou participação dos colaboradores; o foco é colocado na obediência estrita às instruções dadas com pouca

autonomia e responsabilidade concedida aos colaboradores; a supervisão e controlo das tarefas são rigorosas (Caillier, 2020; Lewin et al., 1939).

O estilo democrático caracteriza-se pela partilha de poder com participação ativa dos colaboradores na tomada de decisão; a comunicação é bidirecional, com troca aberta de informações entre o líder e os colaboradores, que são encorajados a expressar as suas ideias e opiniões; o foco é colocada na colaboração e no trabalho em equipa, com delegação de responsabilidades e autonomia, estimulando a criatividade e a inovação (Caillier, 2020; Lewin et al., 1939).

No estilo laissez-faire existe pouca ou nenhuma interferência do líder nas atividades e decisões, assim os colaboradores têm total autonomia e liberdade para realização das suas tarefas; caracteriza-se por uma comunicação limitada ou inexistente entre líder e colaboradores e ausência de direção e supervisão significativas (Lewin et al., 1939). É na verdade um estilo de não liderança, identificando líderes ausentes que evitam assumir responsabilidades (Fazzi & Zamaro, 2016).

Nas teorias de liderança é também frequente a diferenciação entre liderança transacional e liderança transformacional (Belrhiti et al., 2020; Jin et al., 2023; Vandenabeele, 2014; Wright et al., 2012). Até o final da década de 1970, a liderança era focada principalmente na liderança transacional e posteriormente, o foco mudou para a liderança transformacional (Vandenabeele, 2014).

A liderança transacional é um estilo de liderança em que o líder se concentra principalmente em transações específicas e na troca de recompensas, definindo metas e controlando o desempenho. Os líderes transacionais também podem usar punições ou penalidades quando as expectativas não são cumpridas ou quando ocorrem falhas. Essa abordagem baseia-se na premissa de que os colaboradores são motivados por incentivos externos e que o líder exerce autoridade para garantir a conformidade e o desempenho (Belrhiti et al., 2020; Jin et al., 2023; Vandenabeele, 2014).

A liderança transformacional é um estilo de liderança que se concentra em inspirar e motivar os colaboradores para alcançar resultados excepcionais. Os líderes transformacionais têm a capacidade de criar uma visão inspiradora, estimular a

criatividade e a inovação, e desenvolver um forte compromisso e identificação dos colaboradores com os objetivos e valores da organização. Está associada a melhores resultados organizacionais, satisfação dos colaboradores e desenvolvimento de líderes emergentes. Na área da AP, os estudos enfatizam o elemento visionário deste estilo de liderança transformacional (Andersen, 2018; Fazzi & Zamaro, 2016; Jensen & Bro, 2018; Jin et al., 2023; Wright et al., 2012).

A liderança servidora tem ganho destaque nos últimos anos e é considerada uma das teorias emergentes nesta área de estudo. Embora este conceito tenha sido introduzido pela primeira vez nos anos 70, só mais recentemente surgiram diversas pesquisas que permitiram os progressos significativos na sua definição e mensuração (Ehrhart, 2004; Shim & Park, 2019). O foco da liderança servidora não é a organização em si, mas sim os colaboradores, o seu desenvolvimento, bem como a capacidade de os motivar a se tornarem também líderes com estas características; ou seja, os líderes colocam o crescimento e o bem-estar dos colaboradores antes de seus próprios interesses, e a eficácia organizacional resulta da satisfação das necessidades dos colaboradores, maximizando assim o envolvimento com o trabalho e com a organização. É reconhecida como uma filosofia que aborda preocupações éticas (Tran & Truong, 2021).

Ao longo da última década, encontram-se várias pesquisas sobre liderança ética, que desempenha um papel crucial na influência social e nas atitudes organizacionais no local de trabalho, envolve a demonstração de uma conduta apropriada e normativa por meio de ações pessoais e relacionamentos interpessoais, por meio de comunicação bidirecional, com reforço positivo. Os resultados destas pesquisas evidenciam a importância de líderes éticos na criação de um ambiente de trabalho saudável, no comprometimento dos colaboradores e no alcance de melhores resultados organizacionais (Potipiroon & Ford, 2017). Os líderes éticos não são apenas caracterizados por tomarem decisões honestas e confiáveis, também defendem os princípios morais e a integridade mesmo sob pressão externa significativa, promovendo o comportamento ético entre seus colaboradores (Brown & Mitchell, 2010).

A liderança empreendedora é também um tema atual, caracterizada por criar cenários visionários que são utilizados para reunir e mobilizar um grupo de colaboradores comprometidos com a organização. Está associada positivamente à inovação (Lee et al., RPGC, Portugal-PT, V.4, Nº1, p. 77-124, jan./jun.2023 [www.revistas.editoraenterprising.net](http://www.revistas.editoraenterprising.net) Página 81

2022). Este estilo de liderança desempenha um papel fundamental no comportamento e atitudes dos colaboradores, estimulando a inovação e a criação de valor (Miao et al., 2018).

Na área da Administração Pública (AP), surgem diversos estudos onde se encontra o conceito de liderança pública, que é entendido como um domínio que abrange elites políticas, funcionários eleitos e líderes administrativos. Argumenta-se que a liderança pública tem características distintas pela necessidade imperativa de se focar no valor público, logo, os gestores públicos enfrentam diferentes restrições e requisitos em comparação com outros tipos de líderes, pois devem servir o interesse público, respeitar a Constituição/lei, demonstrar integridade pessoal, promover organizações éticas e procurar a excelência profissional (Crosby & Bryson, 2018; Ospina, 2017).

Na literatura sobre liderança surgem ainda referência a outros estilos, como liderança capacitadora, em que os líderes incentivam a participação ativa dos colaboradores no processo de tomada de decisão e o envolvimento no planeamento e na definição de objetivos, disponibilizando os recursos necessários para o desenvolvimento dos colaboradores, através de formação, mentoria ou feedback construtivo (Amundsen & Martinsen, 2014); ou liderança ambidestra, que se refere à capacidade dos líderes de equilibrar e integrar dois tipos de comportamentos opostos de explorar novas oportunidades para se adaptar às mudanças do ambiente externo, ao mesmo tempo em que mantêm um foco na eficiência e no aprimoramento contínuo dos processos internos (Rosing et al., 2011). É também frequente serem consideradas outras características e/ou práticas de liderança como relevantes, nomeadamente as questões relacionadas com a confiança (Ugaddan & Park, 2019), a qualidade (Ugaddan & Park, 2017) ou a orientação para objetivos (Jensen et al., 2019).

## **2.2. Motivação para o Serviço Público (MSP)**

De acordo com Locke (1968), a motivação é um processo que envolve a definição de metas específicas e desafiadoras, que direcionam o comportamento e orientam os esforços individuais para as atingir. A motivação pode ser intrínseca, que é caracterizada pelo desejo interno, interesse pessoal ou satisfação derivada da própria atividade; ou

extrínseca, quando a motivação é impulsionada por fatores externos, como recompensas financeiras, reconhecimento social ou punições.

Existem várias teorias que tentam explicar a motivação humana. A teoria da Hierarquia de Necessidades (Maslow, 1943) defende que o indivíduo é impulsionado pela satisfação das suas necessidades, desde fatores fisiológicos básicos, seguidos por necessidades de segurança, proteção, interações sociais, autoestima e autorrealização. A teoria de McClelland (1960) descreve a existência de três impulsos motivacionais em contexto de trabalho: realização, afiliação e poder. O primeiro implica a necessidade de atingir e mostrar as próprias competências (auto-realização). O segundo é o desejo de ser aceito e reconhecido, e o terceiro é a necessidade de controlar seu próprio trabalho e o trabalho dos outros. A teoria dos Dois Fatores (Herzberg, 1968) procura compreender o que influencia a satisfação no ambiente de trabalho. Classifica as necessidades em duas categorias: fatores higiênicos (ou extrínsecos), como a remuneração e a segurança no trabalho; e fatores motivacionais (ou intrínsecos), como a realização e o reconhecimento. A teoria do Modelo de Características do Trabalho, de Hackman e Oldham (1976) identifica cinco características de trabalho importantes, que são essencialmente fatores motivacionais intrínsecos, as habilidades, a identidade da tarefa, o significado da tarefa, o feedback e a autonomia. A teoria da Autodeterminação explica os efeitos das consequências externas na motivação intrínseca, afirmando que os fatores externos, como a remuneração, podem contribuir para o comportamento do indivíduo (Deci & Ryan, 1980).

A preocupação com a motivação dos colaboradores do setor público, iniciou-se nas décadas de 1980 e 1990, com a Nova Gestão Pública (NGP), quando diversos países começaram a adotar reformas na gestão promovendo a aplicação dos conceitos e práticas do setor privado, com o objetivo de melhorar a prestação de serviços. Esta abordagem reconhecia a motivação como uma peça fundamental para o sucesso, contribuindo para uma AP mais eficiente e eficaz (Hood, 1991). Alguns autores, como Denhardt e Denhardt (2000) criticam a NGP argumentando que tende a enfatizar a eficiência e a eficácia em detrimento de outros valores importantes no setor público, como a equidade e a responsabilidade social. Surgem, também, preocupações sobre a redução da complexidade dos serviços públicos a uma lógica empresarial simplista, destacando que

as necessidades e os interesses dos cidadãos podem ser negligenciados nesse processo. Estas perspetivas críticas e reflexivas contribuíram para um debate contínuo sobre a os efeitos das diferentes abordagens de gestão pública na motivação dos funcionários públicos, procurando um equilíbrio entre a eficiência e a valorização de princípios fundamentais do setor público.

O conceito de MSP surgiu, assim, devido a uma série de fatores, como as mudanças no ambiente de trabalho do setor público, a influência de teorias motivacionais, o reconhecimento da importância dos funcionários públicos, a emergência de abordagens de gestão mais orientadas para as pessoas e as reformas na gestão pública.

A construção teórica desse conceito foi baseada na premissa de que os indivíduos são motivados para o serviço público por razões específicas, incluindo a atração pela formulação de políticas públicas, o compromisso com o interesse público, a compaixão pelos outros e o auto-sacrifício (Perry, 1996).

A MSP pode ser compreendida como a orientação de um indivíduo para prestar serviços às pessoas com o objetivo de promover o bem-estar dos outros e da sociedade. Esta forma de motivação é caracterizada por um sentido altruísta, ligado ao compromisso de servir o interesse público (Perry et al., 2010).

No artigo pioneiro de Perry e Wise (1990), é sugerido que indivíduos com um alto nível de MSP têm uma maior probabilidade de optar por trabalhar na AP devido às oportunidades de se envolverem em serviços públicos significativos e ao facto de considerarem este tipo de trabalho gratificante.

A MSP tem despertado muito interesse como um constructo comportamental útil para a atração e retenção de profissionais na AP. O estudo de Ritz et al. (2016) refere que a liderança é essencial para influenciar a MSP e evitar a saída de recursos humanos importantes.

A relação entre liderança e MSP tem sido amplamente estudada. A maioria das pesquisas tenta perceber como a liderança e a MSP se influenciam mutuamente, outros investigadores consideram a MSP como uma variável mediadora ou moderadora entre a liderança e outros constructos (Hameduddin & Engbers, 2021).



### 3. OPÇÕES METODOLÓGICAS

#### 3.1. Estratégia de pesquisa, critérios de inclusão e exclusão

As revisões sistemáticas da literatura contribuem para dar a conhecer o estado da arte sobre o tema a estudar e permitem também orientar pesquisas futuras (Kunisch et al., 2018).

Este trabalho seguiu o protocolo Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis (PRISMA), desenvolvido com o propósito de aumentar a confiabilidade e replicação de revisões sistemáticas da literatura e meta análises (Shamseer, 2015). Para a seleção dos estudos a analisar, foram considerados os objetivos definidos, de modo a responder à questão de pesquisa.

Foi realizada, a 26 de fevereiro de 2023, uma pesquisa na base de dados Web of Science (WoS), utilizando as palavras chaves “Leadership” AND “Public Service Motivation”. Não foi traçado um período temporal para analisar a evolução da literatura ao longo do tempo. Foram identificados 309 documentos.

Para permitir a triagem dos documentos identificados, definiram-se os seguintes critérios:

Critérios de inclusão: Tipo de documento: Artigos; Idioma: Inglês ou Português; Qualidade da publicação: Revistas do primeiro e segundo quartil, de acordo com SCImago Journal Rank (indicador SJR)

Após a aplicação destes critérios de inclusão foram selecionados 259 artigos.

Critérios de exclusão: Artigos de estudos não empíricos ou não primários; Artigos que não relacionem os dois temas em análise: a liderança e a Motivação para o Serviço Público (MSP).

A aplicação dos critérios de exclusão foi possível através da leitura dos títulos e resumos dos 259 artigos previamente selecionados. Foram identificados 59 artigos como

elegíveis para o estudo. Foram excluídos 200 artigos, 14 por não descreverem estudos empíricos ou primários (eram revisões de literatura, revisões sistemáticas, meta-análises, estudos bibliométricos, apresentação de modelos conceptuais e descrição do processo de validação de uma escala), 71 por não abordarem a MSP e 115 por não abordarem o tema da liderança.

A leitura integral dos 59 artigos permitiu refinar a seleção dos artigos. Foram excluídos 20 por estarem fora do âmbito do estudo, já que embora abordassem questões relacionadas com a liderança e a MSP, o foco não estava centrado nesta relação, mas sim em outros constructos.

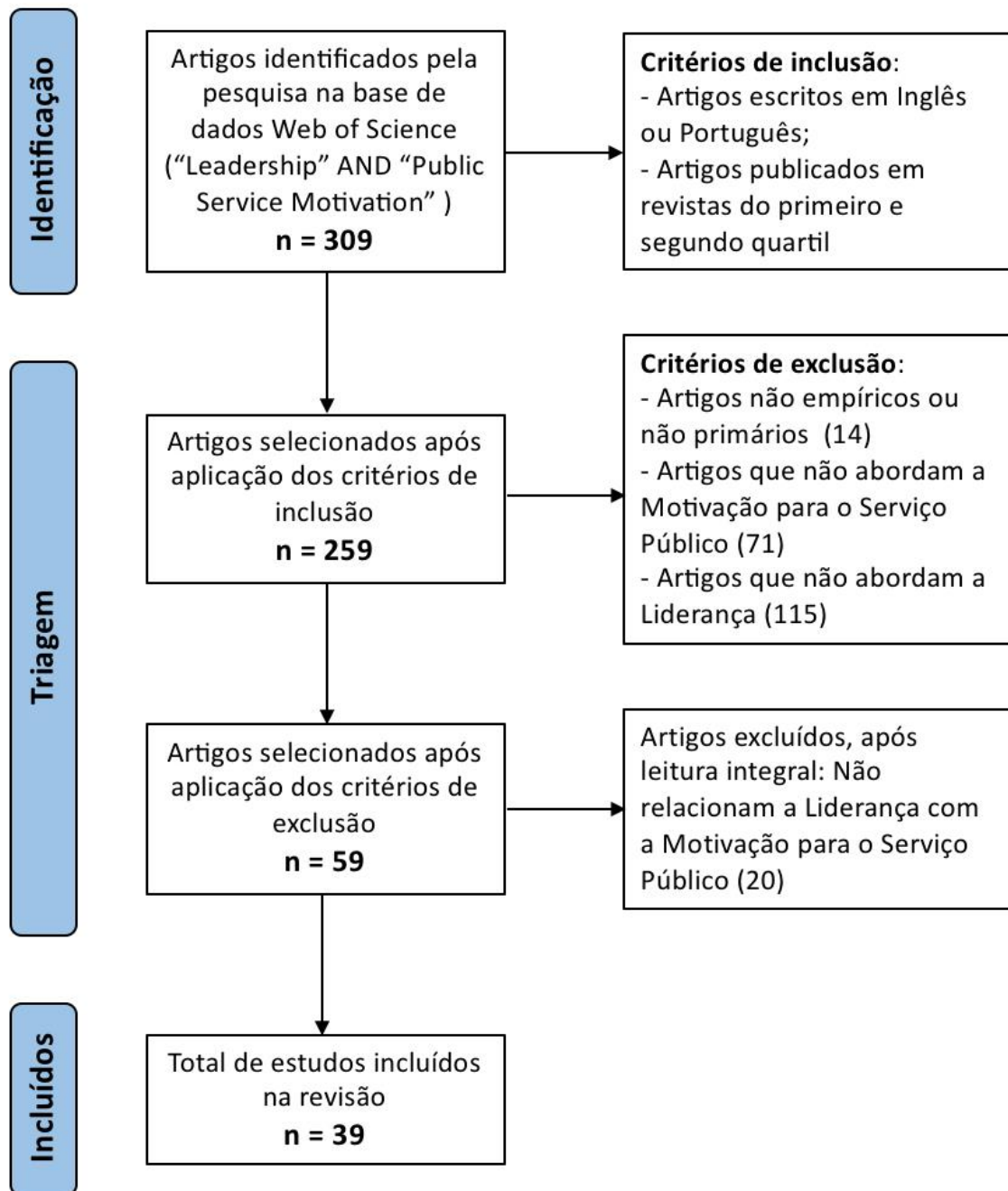
Assim, conforme ilustrado na Figura 1, seguindo o protocolo PRISMA, após as fases de identificação e triagem, foram incluídos para análise 39 artigos.

### **3.2. Análise de dados**

Para facilitar a análise e tratamento dos dados foi construído um quadro (Anexo 1), com uma síntese dos artigos incluídos, onde foram registadas as seguintes informações: Autores, Publicação (Ano, Identificação da revista, Quartil da revista de acordo com o indicador SJR, Área da pesquisa), País onde se desenvolveu a pesquisa, Palavras-chave, Metodologia, Amostra, Instrumentos de avaliação e Principais conclusões.

**Figura 1**

*Protocolo PRISMA para a seleção de artigos*



*Fonte: Elaboração própria*

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Autores

Os 39 artigos analisados envolveram 84 autores diferentes, apenas 8 artigos foram escritos por um único autor (20,5%). A Tabela 1 apresenta os autores que publicaram pelo menos 2 artigos no âmbito deste estudo, o seu *h*-index de acordo com a Scopus (<https://www.scopus.com/freelookup/form/author.url>) e as suas afiliações. É possível constatar que os autores são relevantes e influentes na sua área de pesquisa e que as instituições a que pertencem estão dispersas geograficamente, o que mostra a interesse e pertinência global deste tema.

**Tabela 1**

*Autores*

<b>Autores</b>	<b>Artigos</b>	<b><i>h</i>-index</b>	<b>Afiliação</b>
Andersen, LB	4	26	Aarhus Universitet (Dinamarca)
Bro, LL	3	7	Crown Prince Frederik Center for Public Leadership (Dinamarca)
Caillier, JG	3	17	University of Alabama (EUA)
Park, SM	3	14	Sungkyunkwan University (Coreia do Sul)
Tuan, LT	3	27	Swinburne University of Technology (Austrália)
Eva, N	2	17	Monash University (Austrália)
Jensen, UT	2	12	Arizona State University Downtown Phoenix Campus (EUA)
Liu, BC	2	13	Shanghai Jiao Tong University (China)
Newman, A	2	48	Deakin Business School (Austrália)
Potipiroon, W	2	8	Prince of Songkla University (Tailândia)
Schwarz, G	2	13	School of Business and Management (Reino Unido)
Ugaddan, RG	2	4	University of the Philippines Diliman (Bélgica)

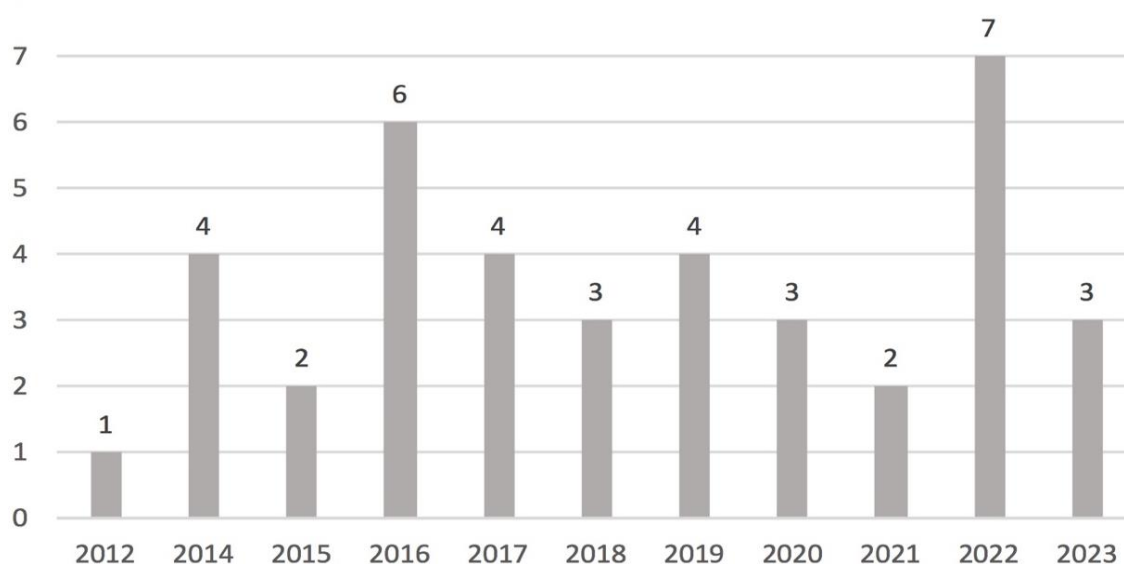
*Fonte: Elaboração própria após análise dos artigos e consulta da Scopus (<https://www.scopus.com/freelookup/form/author.url>)*

## 4.2. Publicações

O tema em análise é relativamente recente, os artigos encontrados foram publicados entre 2012 e 2023. Como mostra a Figura 2, o ano com mais publicações foi o de 2022. Os 39 artigos foram publicados em 21 revistas, 4 das quais publicaram 3 ou mais artigos (Tabela 2). A maioria destes periódicos são da área da Administração Pública (61,9%), 14 (66,67%) são de primeiro quartil (Q1) e 7 (33,33%) do segundo (Q2).

**Figura 2**

*Distribuição dos artigos por ano de publicação*



*Fonte: Elaboração própria*

**Tabela 2**

*Revistas*

Revista	Quartil	Artigos	%
Public Personnel Management	Q1	5	12,82%
Review of Public Personnel Administration	Q1	4	10,26%
International Journal of Public Sector Management	Q2	4	10,26%
Public Administration Review	Q1	3	7,69%

Administration & Society	Q1	2	5,13%
American Review of Public Administration	Q1	2	5,13%
Public Administration	Q1	2	5,13%
Public Management Review	Q1	2	5,13%
International Public Management Journal	Q1	2	5,13%
International Review of Administrative Sciences	Q2	2	5,13%
BMJ Open	Q1	1	2,56%
British Journal of Management	Q1	1	2,56%
Frontiers In Psychology	Q1	1	2,56%
International Journal of Manpower	Q2	1	2,56%
International Journal of Public Administration	Q2	1	2,56%
Journal of Asian Finance Economics And Business	Q2	1	2,56%
Journal of Managerial Psychology	Q1	1	2,56%
Journal of Public Administration Research And Theory	Q1	1	2,56%
Personnel Review	Q2	1	2,56%
Public Performance & Management Review	Q1	1	2,56%
Sustainability	Q2	1	2,56%

*Fonte: Elaboração própria*

### 4.3. Países

Nesta amostra, a distribuição dos artigos, considerando os contextos das pesquisas, apresenta uma ampla dispersão geográfica (Tabela 3). Curiosamente, os 3 países onde se realizaram mais estudos são de continentes diferentes.

### Tabela 3

*Distribuição geográfica dos estudos*

País	Nº Artigos	%
------	------------	---

EUA	7	17,95%
Dinamarca	6	15,38%
Vietname	5	12,82%
China	4	10,26%
Coreia do Sul	4	10,26%
Italia	2	5,13%
Paquistão	2	5,13%
Tailândia	2	5,13%
Alemanha	1	2,56%
Bélgica	1	2,56%
China + Coreia do Sul	1	2,56%
Gana	1	2,56%
India	1	2,56%
Marrocos	1	2,56%
México	1	2,56%

*Fonte: Elaboração própria*

#### **4.4. Palavras-chave**

A análise das palavras-chave dos artigos permitiu identificar fatores determinantes considerados relevantes no estudo na relação liderança-Motivação para o Serviço Público (MSP). Embora alguns artigos definam como palavra-chave o país onde foi realizado o estudo, estes não foram considerados nesta análise.

Num total de 152 palavras-chave, identificaram-se 45 relacionadas com a motivação (Tabela 4), 42 com liderança (Tabela 5), 10 com questões organizacionais (Tabela 6), 10 especificamente sobre desempenho (Tabela 7), 8 com atitudes e aspetos comportamentais (Tabela 8), 4 com satisfação e bem-estar (Tabela 9) e 4 com comprometimento (Tabela 10).

**Tabela 4**

*Palavras-chave relacionadas com a motivação*

<b>Palavra-chave</b>	<b>Frequência</b>
<i>Public service motivation</i>	37
<i>Prosocial motivation</i>	3
<i>Intrinsic motivation</i>	2
<i>Extrinsic motivation</i>	1
<i>Motivation</i>	1
<i>Motivation theory</i>	1

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 5**

*Palavras-chave relacionadas com a liderança*

<b>Palavra-chave</b>	<b>Frequência</b>
<i>Transformational leadership</i>	13
<i>Servant leadership</i>	8
<i>Leadership</i>	3
<i>Autocratic leadership</i>	2
<i>Ethical leadership</i>	2
<i>Leadership styles</i>	2
<i>Transaccional leadership</i>	2
<i>Ambidextrous leadership</i>	1
<i>Democratic leadership</i>	1
<i>Empowering leadership</i>	1
<i>Entrepreneurial leadership</i>	1
<i>Goal-oriented leadership</i>	1



<i>Leader humility</i>	1
<i>Leader-member exchange</i>	1
<i>Public leadership</i>	1
<i>Quality of leadership</i>	1
<i>Trustful leadership</i>	1

Fonte: Elaboração própria

### Tabela 6

Palavras-chave relacionadas com questões organizacionais

<b>Palavra-chave</b>	<b>Frequência</b>
<i>Ethical climate</i>	2
<i>Innovation climate</i>	1
<i>Mission valence</i>	1
<i>Organization theory</i>	1
<i>Organizational justice</i>	1
<i>Organizational reform</i>	1
<i>Person–organization fit</i>	1
<i>Project management</i>	1
<i>Public administration</i>	1
<i>Vision content</i>	1

Fonte: Elaboração própria

### Tabela 7

Palavras-chave relacionadas com desempenho

<b>Palavra-chave</b>	<b>Frequência</b>
<i>Job performance</i>	3
<i>Performance</i>	3

<i>Agency head performance</i>	1
<i>Performance appraisal</i>	1
<i>Performance information use</i>	1
<i>Performance management</i>	1

Fonte: Elaboração própria

### Tabela 8

Palavras-chave relacionadas com atitudes e aspetos comportamentais

<b>Palavra-chave</b>	<b>Frequência</b>
<i>Organizational (citizenship) behavior</i>	3
<i>Whistle-blowing (attitudes)</i>	2
<i>Employee attitudes</i>	1
<i>Innovative behavior</i>	1
<i>Unethical pro-organizational behavior</i>	1

Fonte: Elaboração própria

### Tabela 9

Palavras-chave relacionadas com satisfação e bem-estar

<b>Palavra-chave</b>	<b>Frequência</b>
<i>Basic psychological needs (satisfaction)</i>	2
<i>Employee well-being</i>	1
<i>Job satisfaction</i>	1

Fonte: Elaboração própria

### Tabela 10

Palavras-chave relacionadas com comprometimento

<b>Palavra-chave</b>	<b>Frequência</b>
<i>Organizational commitment</i>	2

<i>Employee engagement</i>	1
<i>Work engagement</i>	1

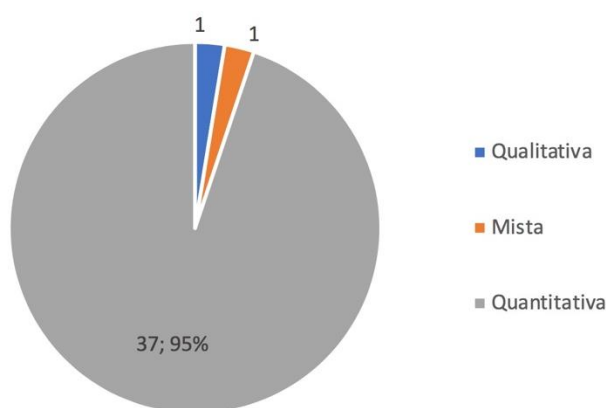
Fonte: *Elaboração própria*

#### 4.5. Metodologia

A grande maioria dos estudos (95%,) adotou uma abordagem quantitativa, apenas um é de natureza qualitativa e um de metodologia mista (Figura 3).

#### Figura 3

*Distribuição de acordo com a abordagem metodológica*



Fonte: *Elaboração própria*

#### 4.6. Amostra

Os estudos analisados utilizaram amostras de dimensões variadas. No estudo em que foi utilizada uma abordagem qualitativa, a amostra foi constituída por 48 indivíduos, aos quais foram realizadas entrevistas semiestruturadas com observações sistemáticas. No estudo onde se optou por uma abordagem mista foram realizadas 17 entrevistas, 7 *focus group* e 8 grupos de discussão. Já os 37 estudos quantitativos envolveram 95234 indivíduos, com uma média de 2574, a amostra mais pequena reuniu 138 elementos e a maior 42020.

#### 4.7. Instrumentos de avaliação

Para a avaliação da MSP (Tabela 11), as principais escalas utilizadas são adaptações da Escala de Perry (1996). Constata-se uma grande dispersão do tipo de

instrumentos de avaliação selecionadas para avaliar as questões da liderança (Tabela 12), existindo um número significativo de autores que opta por elaborar instrumentos próprios baseados em diferentes teorias de liderança.

**Tabela 11**

*Instrumentos utilizados para avaliar a MSP*

<b>Instrumentos de Avaliação</b>	<b>Frequência</b>
Adaptação da Escala de MSP de Perry (1996)	17
Escala de MSP de Kim et al. (2009, 2012 e 2013)	5
Escala de MSP de Perry (1996)	3
Escala de MSP de Wright et al. (2012)	2
Escala de MSP de Jensen e Bro (2017)	1
Escala de MSP de Liu et al. (2015)	1
Adaptação da Escala de MSP utilizada por Bellé (2013)	1
Adaptação da Escala de MSP de Liu et al. (2008)	1
Escala de MSP de Perry et al. (2008)	1
Escala de MSP de Vandenabeele (2008)	1

*Fonte: Elaboração própria*

**Tabela 12**

*Instrumentos utilizados para avaliar a liderança*

<b>Instrumentos de Avaliação</b>	<b>Frequência</b>
Questionários com itens elaborados e/ou adaptados pelos autores	13
Escala de Liderança Servidora de Ehrhart (2004)	4
Escala de Liderança Servidora de Liden et al. (2008 e 2015)	3
Questionário de Liderança Ética de Yukl et al. (2013)	2
Escala GTL ( <i>Global Transformational Leadership</i> ) de Carless et al. (2000)	2

Questionário de Liderança MLQ ( <i>Multi-Factor Leadership Questionnaire</i> ) de Bass e Avolio (1999)	2
Escala de Liderança Servidora de Sendjaya et al. (2019)	1
Escala de Liderança Servidora de van Dierendonck and Nuijten (2011)	1
Escalas de Liderança Servidora de Barbutto e Wheeler (2006)	1
Escala da Liderança Transformacional de Clarke (2020)	1
Escalas de Liderança de Tummers and Knies (2016)	1
Escala de Liderança Humilde de Owens e Hekman (2016)	1
Escala de Liderança Ambidestra de Zacher e Rosing (2015)	1
Escala de Liderança Autocrática de Hoogh et al. (2009)	1
Escala de <i>Empowering Leadership</i> de Ahearne et al. (2005)	1
Escala de Liderança Empreendedora de Gupta et al. (2004)	1

Fonte: *Elaboração própria*

#### 4.8. Principais conclusões

Para analisar a relação entre a liderança e a MSP, nos artigos incluídos, foram considerados diferentes estilos, características e/ou práticas de liderança.

Constatou-se que a liderança transformacional foi a mais estudada, sendo considerada em 13 artigos (33,33%), que maioritariamente concluíram que a liderança transformacional influencia positivamente a MSP (Tabela 13).

#### Tabela 13

*Principais conclusões dos estudos que estudaram a relação entre liderança transformacional e MSP*

A liderança transformacional aumentou a MSP.	5
Líderes com uma mistura apropriada de estilos de liderança transacional e transformacional aumentaram a MSP.	1

A associação entre liderança transformacional e MSP é mais forte nos funcionários com níveis mais baixos do tipo relevante de impacto pró-social percebido.	1
A liderança transformacional previu a MSP, que por sua vez previu o comprometimento organizacional.	1
Verificou-se uma correlação positiva entre a liderança transformacional, a MSP e o sucesso dos projetos.	1
Constatou-se que a percepção de desempenho organizacional e a liderança transformacional fortalecem a relação entre a MSP e o comprometimento.	1
A liderança transformacional mostrou estar correlacionada com o o comprometimento com os interesses públicos e com a atração pela formulação de políticas públicas mas não com a compaixão nem com o autossacrifício.	1
Verificou-se que sob liderança transformacional, os gestores com MSP têm maior probabilidade de utilizar dados de desempenho.	1
A relação entre a liderança transformacional e o desempenho individual percebido mostrou ser mediado pela MSP.	1

*Fonte: Elaboração própria*

Seguiu-se a liderança servidora que foi analisada em 9 artigos (23,08%), que também mostrou estar significativamente associada à MSP (Tabela 14).

#### **Tabela 14**

*Principais conclusões dos estudos que estudaram a relação entre liderança servidora e MSP*

Constatou-se que a liderança servidora estava positivamente relacionada com a MSP tanto no nível individual quanto no nível do grupo de trabalho.	
Constatou-se que a liderança servidora estava positivamente associada à MSP.	3
A liderança servidora afetou positivamente a MSP.	
A liderança servidora mostrou ter um efeito significativo sobre a MSP.	2
A liderança servidora foi eficaz para melhorar o comportamento inovador dos funcionários públicos, promovendo a MSP.	1
A MSP mediou a influência que a liderança servidora tem sobre o desempenho profissional.	1

A MSP teve um efeito mediador na relação entre liderança servidora e a partilha de conhecimento.	1
--	---

A liderança servidora mostrou estar relacionada com o comprometimento e essa relação é mediada pela <i>leader-member exchange</i> (LMX), mas não pela MSP.	1
--	---

*Fonte: Elaboração própria*

Alguns artigos (9 - 23,08%) não identificaram estilos, características e/ou práticas de liderança específicas, mas validaram a relação entre a liderança e a MSP, analisaram inclusivamente outros constructos e verificaram que a MSP pode ser uma varável mediadora ou moderadora nessas relações (Tabela 15).

### **Tabela 15**

*Principais conclusões dos estudos que não consideraram estilos, características e práticas de liderança para o estudo da relação entre liderança e MSP*

A liderança aumentou a MSP.	1
-----------------------------	---

A MSP moderou a liderança e o comprometimento organizacional.	1
---	---

A MSP moderou a relação entre os estilos de liderança e o comportamento dos funcionários.	1
---	---

A MSP mediou parcialmente a relação de confiança na liderança, a justiça organizacional e a intenção de denúncia.	1
---	---

A satisfação das necessidades psicológicas básicas no trabalho mostrou aumentar a MSP e mediou parcialmente o efeito dos estilos de liderança na MSP dos funcionários.	1
--	---

A congruência de valores moderou o efeito da liderança na MSP.	1
--	---

Níveis mais altos de MSP estavam associados a perceções positivas de pertença através de apoio do líder.	1
--	---

A relação entre a humildade do líder e a criação de trabalho foi mais forte quando os funcionários demonstraram baixos níveis de MSP.	1
---	---

A MSP não mediou a relação entre liderança e desempenho.	1
--	---

*Fonte: Elaboração própria*

Outros artigos (8 – 20,51%) consideraram diferentes estilos, características e/ou práticas de liderança, nomeadamente a liderança empreendedora, ética, democrática, pública, ambidestra e de qualidade (Tabela 16).

**Tabela 16**

*Principais conclusões dos estudos que consideraram outros estilos, características e práticas de liderança para o estudo da relação entre liderança e MSP*

A MSP mediou a relação entre a liderança empreendedora e a criação de trabalho.	2
A liderança empreendedora mostrou ter efeitos positivos na MSP.	
A MSP moderou a relação entre liderança ética e justiça interpessoal.	2
A liderança ética moderou positivamente a relação entre a MSP e o comprometimento organizacional.	
A MSP influenciou positivamente o desempenho quando existiu um estilo de liderança democrático.	1
A liderança pública mostrou-se positivamente relacionada com a MSP e melhorou o desempenho.	1
A liderança ambidestra melhorou a reforma organizacional quando a MSP era alta.	1
A MSP mediou a relação entre a liderança de qualidade e o comprometimento dos funcionários.	1

*Fonte: Elaboração própria*

## 5. CONCLUSÕES

Com esta revisão sistemática da literatura, constatou-se um aumento contínuo das pesquisas sobre a relação entre a liderança e a MSP, sendo os Estados Unidos da América o país que impulsiona essas pesquisas, seguido pela Dinamarca e pelo Vietname.

Ao longo da revisão, identificaram-se uma variedade de estilos de liderança, cada um com as suas próprias características e práticas distintas que podem influenciar a MSP de diferentes formas.



Os resultados apontam para uma influência positiva da liderança na MSP, corroborando estudos anteriores de Christensen et al. (2017), Hameduddin e Engbers (2021), Marques (2021) e Ritz et al. (2016). A liderança transformacional e a liderança servidora, nos estudos analisados, são destacadas como promotoras da MSP, pois inspiram e motivam os colaboradores a alcançar resultados excepcionais.

Além disso, identificaram-se outros fatores determinantes, que também desempenham um papel importante na relação entre liderança e MSP, nomeadamente as questões organizacionais, o desempenho, as atitudes e aspetos comportamentais, a satisfação e bem-estar e o comprometimento.

É importante mencionar as limitações deste estudo. A pesquisa foi restrita a uma única base de dados, a Web of Science (WoS); embora seja uma das mais utilizadas no âmbito do estudo, existe o risco de não terem sido incluídos alguns artigos relevantes sobre a temática abordada, que poderia ser colmatado se também se tivesse pesquisado na Scopus. Não foi efetuada uma avaliação da qualidade metodológica dos estudos incluídos para análise; no entanto ao incluir apenas artigos publicados em revistas do primeiro e segundo quartil existiu uma preocupação com a qualidade dos artigos incluídos. No processo de seleção dos artigos, apenas a autora esteve envolvida, não existindo revisores independentes e não foram utilizados métodos para avaliar o risco de viés dos estudos incluídos para análise, cujo número foi relativamente baixo (n=39). Por último, ao considerar apenas artigos em inglês e português, podem ter sido omitidas diferenças culturais relevantes.

Apesar das limitações apresentadas, este estudo proporcionou uma análise abrangente e fornece uma visão dos estilos, características e práticas de liderança que influenciam a Motivação para o Serviço Público (MSP), como elemento diferenciador tem o facto de considerar outros fatores relevantes na relação entre liderança e MSP, que poderá contribuir para uma compreensão mais ampla desta realidade.

A relação entre liderança e MSP é complexa e influenciada por outros constructos. Cada contexto organizacional é único, exigindo diferentes estilos, características e práticas de liderança para lidar com as suas particularidades. Esta é a principal razão pela qual esta área de estudo não se encontra saturada e é importante que surjam novos estudos

empíricos, a fim de aprofundar o conhecimento sobre este tema, principalmente na Administração pública.

## REFERÊNCIAS

- Amundsen, S., & Martinsen, L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>.
- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018). Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 675–691. <https://doi.org/10.1177/0020852316654747>. \*
- Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: a dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33(6), 406-417. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2017-0435>. \*
- Bellé, N. (2014). Leading to make a difference: a field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 109–136. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut033>. \*
- Belrhiti, Z., Van Damme, W., Belalia, A., & Marchal, B. (2020). The effect of leadership on public service motivation: a multiple embedded case study in Morocco. *BMJ Open*, 10(1), e033010. doi: 10.1136/bmjopen-2019-033010. \*
- Bottomley, P., Mostafa, A. M. S., Gould-Williams, J. S. & León-Cázares, F. (2016). The impact of transformational leadership on organizational citizenship behaviours: the contingent role of public service motivation. *British Journal of Management*, 27(2), 390-405. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12108>. \*
- Bro, L. L., Andersen, L. B., & Bøllingtoft, A. (2017). Low-hanging fruit: leadership, perceived prosocial impact, and employee motivation. *International Journal of*

*Public Administration*, 40(9), 717-729.  
<https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1187166>. \*

Brown, M., & Mitchell, M. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.  
<http://www.jstor.org/stable/25763039>.

Caillier, J. G. (2014). Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: a preliminary study. *Public Personnel Management*, 43(2), 218–239. <https://doi.org/10.1177/0091026014528478>. \*

Caillier, J. G. (2015). Transformational leadership and whistle-blowing attitudes. *The American Review of Public Administration*, 45(4), 458-475.  
<https://doi.org/10.1177/0275074013515299>. \*

Caillier, J. C. (2020): Testing the influence of autocratic leadership, democratic leadership, and public service motivation on citizen ratings of an agency head's performance. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 918-941.  
<https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1730919>. \*

Chen, D., Zhang, Y., Ahmad, A. B., & Liu, B. (2021). How to fuel public employees' change-oriented organizational citizenship behavior: a two-wave moderated mediation study. *Review of Public Personnel Administration*, 43(1), 185-208.  
<https://doi.org/10.1177/0734371X211052675>. \*

Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542.  
<https://doi.org/10.1111/puar.12796>.

Crosby, B. C. & Bryson, J. M. (2018). Why leadership of public leadership research matters: And what to do about it. *Public Management Review*, 20(9), 1265-1286. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1348731>.

Dash, S. S., Gupta, R., & Jena, L. K. (2022) Contrasting effects of leadership styles on public service motivation: the mediating role of basic psychological needs among

- Indian public sector officials. *International Journal of Public Sector Management*, 35(6), 659-675. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2022-0046>. \*
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). Self-determination theory: When mind mediates behavior. *The Journal of Mind and Behavior*, 1(1), 33–43. <https://www.jstor.org/stable/43852807>.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61-94. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>.
- Fareed, M. Z., & Su, Q. (2022). Transformational leadership and project success: a mediating role of public service motivation. *Administration & Society*, 54(4), 690–713. <https://doi.org/10.1177/00953997211040466>. \*
- Fazzi, G., & Zamaro, N. (2016). Exploring the interplay between leadership styles and PSM in two organizational settings. *International Journal of Manpower*, 37(5), 859-877. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2015-0008>. \*
- Gnankob, R. I., Ansong, A., & Issau, K. (2022). Servant leadership and organizational citizenship behaviour: the role of public service motivation and length of time spent with the leader. *International Journal of Public Sector Management*, 35(2), 236-253. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2021-0108>. \*
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>.
- Hameduddin, T. & Engbers T. (2021). Leadership and public service motivation: A systematic synthesis. *International Public Management Journal*, 25(1), 86-119. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150>.

- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.
- Høstrup, M., & Andersen, L. B. (2022). Leading to make a difference for whom? How vision content moderates the relationship between transformational leadership and public service motivation. *International Public Management Journal*, 25(4), 585-599. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1795015>. \*
- Im, T., Campbell, J. W., & Jeong, J. (2016). Commitment intensity in public organizations: performance, innovation, leadership, and PSM. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 219-239. <https://doi.org/10.1177/0734371X13514094>. \*
- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: the mediating role of basic need satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 535-549. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0275074017699470>. \*
- Jensen, U. T., Andersen, L. B. , & Jacobsen, C. B. (2019). Only when we agree! How value congruence moderates the impact of goal-oriented leadership on public service motivation. *Public Administration Review*, 79(1), 12-24. <https://doi.org/10.1111/puar.13008>. \*
- Jin, M. H., McDonald, B. D., Park, J., & Trevor Yu, K. Y. (2019). Making public service motivation count for increasing organizational fit: the role of followership behavior and leader support as a causal mechanism. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 98-115. <https://doi.org/10.1177/0020852316684008>. \*
- Khan, N. U., Zada, M., Ullah, A., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castilo, L. (2022). Servant leadership and followers prosocial rule-breaking: the

mediating role of public service motivation. *Frontiers in Psychology*, 13, 848531. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.848531>. \*

Kim, J., Kang, H., & Lee, K. (2023). Transformational-transactional leadership and unethical pro-organizational behavior in the public sector: does public service motivation make a difference?. *Public Management Review*, 25(2), 429-458. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1974714>. \*

Kroll, A., & Vogel, D. (2014). The PSM–leadership fit: a model of performance information use. *Public Administration*, 92(4), 974-991. <https://doi.org/10.1111/Padm.12014>. \*

Kunisch, S., Menz, M., Bartunek, J. M., Cardinal, L. B., & Denyer, D. (2018). Feature topic at organizational research methods: How to conduct rigorous and impactful literature reviews? *Organizational Research Methods*, 21(3), 519-523. <https://doi.org/10.1177/1094428118770750>.

Lauritzen, H. H., Grøn, C. H., & Kjeldsen, A. M. (2022). Leadership matters, but so do co-workers: a study of the relative importance of transformational leadership and team relations for employee outcomes and user satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 42(4), 614–640. <https://doi.org/10.1177/0734371X211011618>. \*

Lee, H. J., Min, K. R., Kim, M. Y., & Park, S. M. (2022). The impact of entrepreneurial leadership and ethical climate on public service motivation in Korea and China: moderating role of Confucian values. *Sustainability*, 14(21), 14162; <https://doi.org/10.3390/su142114162>. \*

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-301. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>.

Liu, B., Hu, W., & Cheng, Y. C. (2015). From the West to the East: validating servant leadership in the Chinese public sector. *Public Personnel Management*, 44(1), 25–45. <https://doi.org/10.1177/0091026014555995>. \*

- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 57-189. [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4).
- Luu, T.T. (2020). Can humble leaders nurture employee well-being? The roles of job crafting and public service motivation. *Personnel Review*, 50(3), 789-811. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0701>. \*
- Marques, T. M. G. (2021). Research on public service motivation and leadership: A bibliometric study, *International Journal of Public Administration*, 44(7), 591-606. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1741615>.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
- McClelland, C. A. (1960). The function of theory in international relations. *Journal of Conflict Resolution*, 4(3), 303–336. <https://doi.org/10.1177/002200276000400304>.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G. & Cooper, B. (2018). How leadership and public service motivation enhance innovative behavior. *Public Administration Review*, 78(1), 71-81. <https://doi.org/10.1111/puar.12839>.
- Nguyen, N. T. H., Nguyen, D., Vo, N., & Tuan, L. T. (2023). Fostering public sector employees' innovative behavior: the roles of servant leadership, public service motivation, and learning goal orientation. *Administration & Society*, 55(1), 30–63. <https://doi.org/10.1177/00953997221100623>. \*
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Ospina, S. M. (2017). Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275-287. <https://doi.org/10.1111/puar.12706>.

- Perry J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373. <https://doi.org/10.2307/976618>.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>.
- Potipiroon, W., & Faerman, S. (2016). What difference do ethical leaders make? Exploring the mediating role of interpersonal justice and the moderating role of public service motivation. *International Public Management Journal*, 19(2), 171-207. <https://doi.org/10.1080/10967494.2016.1141813>. \*
- Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2017). Does public service motivation always lead to organizational commitment? examining the moderating roles of intrinsic motivation and ethical leadership. *Public Personnel Management*, 46(3), 211–238. <https://doi.org/10.1177/0091026017717241>. \*
- Ritz, A., Brewer, G. A. & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3):414–26. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>.
- Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>.
- Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can public leadership increase public service motivation and job performance?. *Public Administration Review*, 80(4), 543-554. <https://doi.org/10.1111/puar.13182>. \*



- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant leadership and follower job performance: the mediating effect of public service motivation. *Public Administration*, 94(4), 1025-1041. <https://doi.org/10.1111/padm.12266>. \*
- Shamseer, L., Moher, D., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., & Stewart, L. A. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015: Elaboration and explanation. *BMJ*, 349, g7647. <https://doi.org/10.1136/bmj.g7647>.
- Shim, D. C., & Park, H. H. (2019). Public service motivation in a work group: role of ethical climate and servant leadership. *Public Personnel Management*, 48(2), 203–225. <https://doi.org/10.1177/0091026018806013>. \*
- Tran, T. K. P., & Truong, T. T. (2021). Impact of servant leadership on public service motivation of civil servants: empirical evidence from Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 1057–1066. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO4.1057>. \*
- Tuan, L. T. (2016). How servant leadership nurtures knowledge sharing. *International Journal of Public Sector Management*, 29(1), 91. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPSM-06-2015-0112>. \*
- Tuan, L. T. (2017). Reform in public organizations: the roles of ambidextrous leadership and moderating mechanisms. *Public Management Review*, 19(4), 518-541, <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1195438>. \*
- Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2017). Quality of leadership and public service motivation: a social exchange perspective on employee engagement. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 270-285. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0133>. \*
- Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2019). Do trustful leadership, organizational justice, and motivation influence whistle-blowing intention? Evidence from federal employees. *Public Personnel Management*, 48(1), 56-81. <https://doi.org/10.1177/0091026018783009>. \*

Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553-565. <https://doi.org/10.1111/puar.12069>.

Vandenabeele, W. (2014). Explaining public service motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 153-173. <https://doi.org/10.1177/0734371X14521458>. \*

Wright, B. E., Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215. <http://www.jstor.org/stable/41433294>. \*

\* Artigos incluídos na análise

## **Leadership and motivation for public service: Systematic review**

### **ABSTRACT**

Leadership is understood as a process of influence in which a leader guides a group towards a common goal. Public Service Motivation (PSM) involves the desire to contribute to the well-being of society and the commitment to providing a quality public service. Understanding the relationship between leadership and PSM is fundamental for the development of human resource management strategies, namely in Public Administration, aiming to improve the effectiveness and efficiency of the public service.

A systematic review of the literature was carried out to analyze the leadership styles, characteristics and practices that most influence PSM, as well as to identify other determining factors considered relevant in this relationship. Following the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis (PRISMA) protocol, 309 documents were identified, of which 39 were included for analysis.

The results show that this is a current and universal theme. Transformational leadership and servant leadership are highlighted as promoters of PSM. In addition, other determining factors were identified in the relationship between leadership and PSM, such as organizational issues, performance, attitudes and behavioral aspects, satisfaction and well-being and commitment.

The relationship between leadership and PSM is complex and influenced by several factors. It is pertinent to continue to carry out empirical studies, to expand knowledge in this area.

**Keywords:** Leadership, Leadership styles, Public Service Motivation.

## **Liderazgo y motivación para el servicio público: revisión sistemática**

### **RESUMEN**

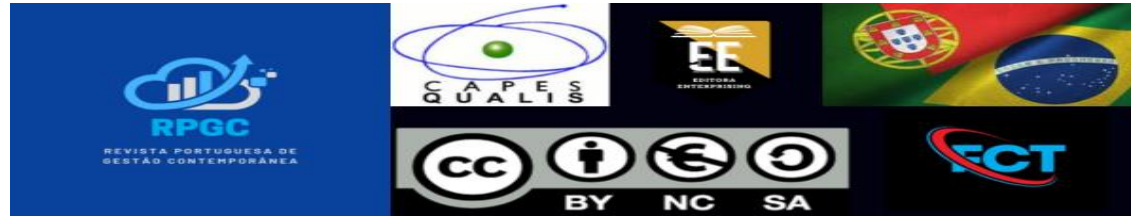
El liderazgo se entiende como un proceso de influencia en el que un líder guía a un grupo hacia un objetivo común. La Motivación por el Servicio Público (MSP) implica el deseo de contribuir al bienestar de la sociedad y el compromiso de ofrecer un servicio público de calidad. Comprender la relación entre liderazgo y MSP es fundamental para el desarrollo de estrategias de gestión de recursos humanos, particularmente en la Administración Pública, con el objetivo de mejorar la eficacia y eficiencia del servicio público.

Se realizó una revisión sistemática de la literatura para analizar los estilos, características y prácticas de liderazgo que más influyen en la MSP, así como para identificar otros factores determinantes considerados relevantes en esta relación. Siguiendo el protocolo Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis (PRISMA), se identificaron 309 documentos, de los cuales 39 se incluyeron para el análisis.

Los resultados muestran que este es un tema actual y universal. Se destacan el liderazgo transformacional y el liderazgo de servicio como promotores de la MSP. Además, se identificaron otros factores determinantes en la relación entre liderazgo y MSP, como cuestiones organizativas, desempeño, actitudes y aspectos comportamentales, satisfacción y bienestar y compromiso.

La relación entre liderazgo y MSP es compleja y está influenciada por varios factores. Es pertinente continuar realizando estudios empíricos para ampliar el conocimiento en esta área

**Palabras clave:** Liderazgo, Estilos de liderazgo, Motivación para el servicio público.



## ANEXO 1

Pimenta, C.; Liderança e motivação para o serviço público: Revisão sistemática. Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea, V.4, N°1, p.77-124, jan./jun. 2023. Artigo recebido em 24/09/2023. Última versão recebida em 24/10/2023. Aprovado em 29/10/2023.

Liderança e motivação para o serviço público: Revisão sistemática

	Autores	Publicação			País	Palavras-chave	Metodologia	Amostra	Instrumentos de Avaliação	Principais Conclusões	
		Ano	Revista	Quartil							Área da pesquisa
1	Andersen, LB; Bjornholt, B; Bro, LL; Holm-Petersen, C	2018	INTERNATIONAL REVIEW OF ADMINISTRATIVE SCIENCES	Q2	Public Administration	Dinamarca	transformational leadership, public service motivation	Qualitativa	32 colaboradores de creches e seus 16 líderes diretos	Entrevistas semiestruturadas com observações sistemáticas	A liderança transformacional aumentou a motivação para o serviço público (MSP).
2	Bao, YJ; Li, CP; Zhao, H	2018	JOURNAL OF MANAGERIAL PSYCHOLOGY	Q1	Psychology; Business & Economics	China	servant leadership, leader-member exchange, public service motivation, prosocial motivation, work engagement	Quantitativa	216 funcionários públicos e 178 funcionários do setor privado	Escala de MSP de Kim et al. (2013); Escala de Liderança Servidora de Liden et al. (2015)	A liderança servidora mostrou estar relacionada com o comprometimento e essa relação é mediada pela <i>leader-member exchange</i> (LMX), mas não pela MSP.
3	Belle, N	2014	JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION RESEARCH AND THEORY	Q1	Government & Law; Public Administration	Italia	performance, transformational leadership, perceived social impact, public service motivation	Quantitativa	138 enfermeiros	Adaptação da Escala de MSP de Perry (1996); Questões elaboradas e adaptadas de outros estudos	A liderança transformacional aumentou a MSP.
4	Belrhiti, Z; Van Damme, W; Belalia, A; Marchal, B	2020	BMJ OPEN	Q1	General & Internal Medicine	Marrocos	transacional and transformational leadership, public service motivation	Mista	17 prodisionais de saúde, 7 Focus group e 8 grupod de discussão	Entrevistas e Focus group	Líderes com uma mistura apropriada de estilos de liderança transacional e transformacional aumentaram a MSP.

Liderança e motivação para o serviço público: Revisão sistemática

5	Bottomley, P; Mostafa, AMS; Gould-Williams, JS; Leon-Cazares, F	2016	BRITISH JOURNAL OF MANAGEMENT	Q1	Business & Economics	México	transformational leadership, organizational citizenship behaviours, public service motivation	Quantitativa	1016 funcionários públicos	Adaptação da Escala de MSP de Perry (1996) (cf. Coursey & Pandey, 2007); Questionário de Liderança MLQ (Multi-Factor Leadership Questionnaire) de Bass e Avolio (1999)	A MSP moderou a liderança e o comprometimento organizacional.
6	Bro, LL; Andersen, LB; Bollingtoft, A	2017	INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION	Q2	Public Administration	Dinamarca	perceived impact, public service motivation, transformational leadership, user orientation	Quantitativa	14023 Funcionários Públicos (Escolas e Impostos)	Adaptação da Escala de MSP de Perry (1996); Questões elaboradas pelos autores para avaliar a Liderança Transformacional	A associação entre liderança transformacional e MSP é mais forte nos funcionários com níveis mais baixos do tipo relevante de impacto pró-social percebido.
7	Caillier, JG	2014	PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT	Q1	Business & Economics; Public Administration	EUA	organization theory, performance management, performance appraisal	Quantitativa	778 funcionários públicos	Escala de MSP de Wright et al. (2012); Escala GTL (Global Transformational Leadership) de Carless et al. (2000)	A MSP não mediou a relação entre liderança e desempenho.
8	Caillier, JG	2015	AMERICAN REVIEW OF PUBLIC ADMINISTRATION	Q1	Public Administration	EUA	transformational leadership, whistleblowing attitudes, public service commitment	Quantitativa	913 funcionários públicos (agentes federais)	Adaptação da Escala de MSP de Perry (1996); Escala GTL (Global Transformational Leadership) de Carless et al. (2000)	A liderança transformacional previu a MSP, que por sua vez previu o comprometimento organizacional.

Liderança e motivação para o serviço público: Revisão sistemática

9	Caillier, JG	2020	PUBLIC PERFORMANCE & MANAGEMENT REVIEW	Q1	Public Administration	EUA	agency head performance, autocratic leadership, citizen ratings, democratic leadership, public service motivation	Quantitativa	599 funcionários públicos	Adaptação da Escala de MSP de Perry (1996); Questões elaboradas pelos autores para avaliar a Liderança Autocrática e Democrática	A MSP influenciou positivamente o desempenho quando existiu um estilo de liderança democrático.
10	Chen, DX; Zhang, Y; Ahmad, AB; Liu, BC	2023	REVIEW OF PUBLIC PERSONNEL ADMINISTRATION	Q1	Public Administration	China	empowering leadership, job crafting, public service motivation, change-oriented organizational citizenship behavior	Quantitativa	267 funcionários públicos	Escala de MSP de Liu et al. (2015); Escala de Empowering Leadership de Ahearn et al. (2005)	A MSP mediou a relação entre a liderança empreendedora e a criação de trabalho.
11	Dash, SS; Gupta, R; Jena, LK	2022	INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC SECTOR MANAGEMENT	Q2	Business & Economics; Public Administration	India	public service motivation, leadership styles, self-determination theory, basic psychological needs, autocratic leadership	Quantitativa	693 funcionários públicos	Escala de MSP de Kim et al. (2009); Escala de Liderança Autocrática de Hoogh et al. (2009) e de Liderança Servidora de Sendjaya et al. (2019)	A satisfação das necessidades psicológicas básicas no trabalho mostrou aumentar a MSP e mediou parcialmente o efeito dos estilos de liderança na MSP dos funcionários.



Liderança e motivação para o serviço público: Revisão sistemática

12	Fareed, MZ; Su, Q	2022	ADMINISTRATION & SOCIETY	Q1	Public Administration	Paquistão	public service motivation, transformational leadership, public administration, project management, project success	Quantitativa	296 funcionários públicos	Escala de MSP de Jensen e Bro (2017); Escala da Liderança Transformacional de Clarke (2020)	Verificou-se uma correlação positiva entre a liderança transformacional, a MSP e o sucesso dos projetos.
13	Fazzi, G; Zamaro, N	2016	INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER	Q2	Business & Economics	Italia	motivation, public service motivation, nonprofit, leadership styles	Quantitativa	340 funcionários públicos e 314 voluntários	Escala de MSP de Kim et al. (2012); Adaptação do Questionário de Liderança MLQ (Multi- Factor Leadership Questionnaire) de Bass e Avolio (1999)	A liderança transformacional aumentou a MSP.
14	Gnankob, RI; Ansong, A; Issau, K	2022	INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC SECTOR MANAGEMENT	Q2	Business & Economics; Public Administration	Gana	servant leadership, public service motivation, organisational citizenship behaviour, length of time spent with the leader	Quantitativa	328 funcionários públicos	Escala de MSP de Kim et al.(2013); Escala de Liderança Servidora de Ehrhart (2004)	A liderança servidora mostrou ter um efeito significativo sobre a MSP.

Liderança e motivação para o serviço público: Revisão sistemática

15	Hostrup, M; Andersen, LB	2022	INTERNATIONAL PUBLIC MANAGEMENT JOURNAL	Q1	Public Administration	Dinamarca	vision content, transformational leadership, public service motivation	Quantitativa	218 funcionários públicos	Adaptação da Escala de MSP de Perry (1996) (cf. Coursey & Pandey, 2007); Questões elaboradas pelos autores para avaliar a Liderança Transformacional baseados nos estudos de Jensen et al. (2019)	A liderança transformacional aumentou a MSP.
16	Im, T; Campbell, JW; Jeong, J	2016	REVIEW OF PUBLIC PERSONNEL ADMINISTRATION	Q1	Public Administration	Coreia do Sul	public service motivation, transformational leadership, performance, innovation climate, organizational commitment	Quantitativa	1403 funcionários públicos	Adaptação da Escala de MSP de Perry (1996); Questões elaboradas pelos autores para avaliar a Liderança Transformacional baseados nos estudos de Wright et al. (2012)	Constatou-se que a percepção de desempenho organizacional e a liderança transformacional fortalecem a relação entre a MSP e o comprometimento.
17	Jensen, UT; Bro, LL	2018	AMERICAN REVIEW OF PUBLIC ADMINISTRATION	Q1	Public Administration	Dinamarca	transformational leadership, public service motivation, intrinsic motivation, basic need satisfaction	Quantitativa	1481 professores	Questões elaboradas e adaptadas de outros estudos	A liderança transformacional mostrou estar correlacionada com o o comprometimento com os interesses públicos e com a atração pela formulação de políticas públicas mas não com a compaixão nem com o autossacrifício.

Liderança e motivação para o serviço público: Revisão sistemática

18	Jensen, UT; Andersen, LB; Jacobsen, CB	2019	PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW	Q1	Public Administration	Dinamarca	value congruence, goal-oriented leadershi, public service motivation	Quantitativa	3470 funcionários e 346 dirigentes	Adaptação da Escala de MSP de Perry (1996); Questões elaboradas pelos autores para avaliar Liderança Orientada para Objetivos	A congruência de valores moderou o efeito da liderança na MSP.
19	Jin, MH; McDonald, BD; Park, J; Yu, KYT	2019	INTERNATIONAL REVIEW OF ADMINISTRATIVE SCIENCES	Q2	Public Administration	EUA	leadership, person-organizati on fit, public service motivation	Quantitativa	692 funcionários públicos (Instituições de Ensino Superior)	Adaptação da Escala de MSP de Perry (1996); Questões elaboradas pelos autores para avaliar o suporte do líder	Níveis mais altos de MSP estavam associados a percepções positivas de pertença através de apoio do líder.
20	Khan, NU; Zada, M; Ullah, A; Khattak, A; Han, H; Ariza- Montes, A; Araya-Castilo, L	2022	FRONTIERS IN PSYCHOLOGY	Q1	Psychology	Paquistão	servant leadership, prosocial rule- breaking, public service motivation, public managers, corona relief tiger force	Quantitativa	546 profissionais de saúde (no combate à Covid 19)	Escala de MSP de Wright et al. (2012); Escala de Liderança Servidora de Liden et al. (2015)	A liderança servidora mostrou ter um efeito significativo sobre a MSP.
21	Kim, J; Kang, H; Lee, K	2023	PUBLIC MANAGEMENT REVIEW	Q1	Business & Economics; Public Administration	Coreia do Sul	unethical pro- organizational behaviour, transformational leadership, transactional leadership, public service motivation	Quantitativa	4166 funcionários públicos	Adaptação da Escala de MSP de Perry (1996); Questões do Korean Civil Service Surveys para avaliar a Liderança Transacional e Transformacional	A MSP moderou a relação entre os estilos de liderança e o comportamento dos funcionários.

Liderança e motivação para o serviço público: Revisão sistemática

22	Kroll, A; Vogel, D	2014	PUBLIC ADMINISTRATION	Q1	Government & Law; Public Administration	Alemanha	public service motivation, transformational leadership, performance information use	Quantitativa	954 funcionários públicos	Adaptação da Escala de MSP de Perry (1996); Questões elaboradas pelos autores para avaliar a Liderança Transformacional baseados nos estudos de House (1998)	Verificou-se que sob liderança transformacional, os gestores com MSP têm maior probabilidade de utilizar dados de desempenho.
23	Lauritzen, HH; Gron, CH; Kjeldsen, AM	2022	REVIEW OF PUBLIC PERSONNEL ADMINISTRATION	Q1	Public Administration	Dinamarca	leadership, teams, job satisfaction, performance, public service motivation	Quantitativa	498 funcionários de estruturas residenciais para idosos	Adaptação da Escala de MSP de Perry (1996) (cf. Coursey & Pandey, 2007); Adaptação do Danish Leadership and Performance (LEAP) para avaliar a Liderança Transformacional	A relação entre a liderança transformacional e o desempenho individual percebido mostrou ser mediado pela MSP.
24	Lee, HJ; Min, KR; Kim, MY; Park, SM	2022	SUSTAINABILITY	Q2	Science & Technology - Other Topics; Environmental Sciences & Ecology	Coreia do Sul e China	confucian values, entrepreneurial leadership, ethical climate, public service motivation	Quantitativa	1767 funcionários públicos	Adaptação da Escala de MSP de Perry (1996) (cf. Lee et al., 2007); Escala de Liderança Empreendedora de Gupta et al (2004)	A liderança empreendedora mostrou ter efeitos positivos na MSP.

Liderança e motivação para o serviço público: Revisão sistemática

25	Liu, BC; Hu, W; Cheng, YC	2015	PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT	Q1	Business & Economics; Public Administration	China	servant leadership, public service motivation, public sector	Quantitativa	659 funcionários públicos	Adaptação da Escala de MSP de Liu et al. (2008); Escalas de Liderança Servidora de Ehrhart (2004), Barbutto e Wheeler (2006) e Liden et al. (2008)	Constatou-se que a liderança servidora estava positivamente associada à MSP.
26	Luu, TT	2021	PERSONNEL REVIEW	Q2	Business & Economics; Psychology	Vietnam	leader humility, employee well-being, job crafting, public service motivation	Quantitativa	438 funcionários públicos	Escala de MSP de Kim et al. (2013); Escala de Liderança Humilde de Owens e Hekman (2016)	O relação entre a humildade do líder e a criação de trabalho foi mais forte quando os funcionários demonstraram baixos níveis de MSP.
27	Nguyen, NTH; Nguyen, D; Vo, N; Tuan, LT	2023	ADMINISTRATION & SOCIETY	Q1	Public Administration	Vietnam	innovative behavior, public sector employees, servant leadership, public service motivation, learning goal orientation	Quantitativa	210 funcionários públicos e os seus superiores	Escala de MSP de Perry (1996); Escala de Liderança Servidora de Liden et al. (2015)	A liderança servidor foi eficaz para melhorar o comportamento inovador dos funcionários públicos, promovendo a MSP.

Liderança e motivação para o serviço público: Revisão sistemática

28	Potipiroon, W; Faerman, S	2016	INTERNATIONAL PUBLIC MANAGEMENT JOURNAL	Q1	Public Administration	Tailândia	ethical leadership, interpersonal justice, social exchange, public service motivation, prosocial motivation, other orientation, job performance	Quantitativa	196 funcionários públicos	Adaptação da Escala de MSP de Perry (1996); Questionário de Liderança Ética de Yukl et al. (2013)	A MSP moderou a relação entre liderança ética e justiça interpessoal.
29	Potipiroon, W; Ford, MT	2017	PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT	Q1	Business & Economics; Public Administration	Tailândia	public service motivation, prosocial motivation, intrinsic motivation, ethical leadership, organizational commitment	Quantitativa	196 funcionários (Ministério do Interior)	Escala de MSP de Perry (1996); Questionário de Liderança Ética de Yukl et al. (2013)	A liderança ética moderou positivamente a relação entre a MSP e o comprometimento organizacional.
30	Schwarz, G; Eva, N; Newman, A	2020	PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW	Q1	Public Administration	China	public leadership, public service motivation, job performance	Quantitativa	300 funcionários públicos (Ministério da Água e Ambiente)	Adaptação da Escala de MSP de Perry (1996); Escalas de Liderança de Tummers and Knies (2016)	A liderança pública mostrou-se positivamente relacionada com a MSP e melhorou o desempenho.
31	Schwarz, G; Newman, A; Cooper, B; Eva, N	2016	PUBLIC ADMINISTRATION	Q1	Government & Law; Public Administration	China	servant leadership, job performance, public service motivation	Quantitativa	249 funcionários públicos (funcionários e seus supervisores)	Questionário US Merit System and Protection Board's (MSPB); Escala de Liderança Servidora de Ehrhart (2004)	A MSP mediou a influência que a liderança servidora tem sobre o desempenho profissional.

Liderança e motivação para o serviço público: Revisão sistemática

32	Shim, DC; Park, HH	2019	PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT	Q1	Business & Economics; Public Administration	Coreia do Sul	public service motivation, motivation theory, servant leadership, ethical climate, organizational behavior	Quantitativa	596 funcionários públicos	Escala de MSP de Kim et al. (2012); Escala de Liderança Servidora de Ehrhart (2004)	Constatou-se que a liderança servidora estava positivamente relacionada com a MSP tanto no nível individual quanto no nível do grupo de trabalho.
33	Tran, TKP; Truong, TT	2021	JOURNAL OF ASIAN FINANCE ECONOMICS AND BUSINESS	Q2	Business & Economics	Vietnam	servant leadership, civil servant, public service motivation	Quantitativa	192 funcionários públicos	Adaptação da Escala de MSP utilizada por Bellé (2013); Escala de Liderança Servidora de van Dierendonck and Nuijten (2011)	A liderança servidora afetou positivamente a MSP.
34	Tuan, LT	2016	INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC SECTOR MANAGEMENT	Q2	Business & Economics; Public Administration	Vietnam	knowledge transfer, leadership, public service motivation	Quantitativa	562 funcionários e 197 gerentes do setor público (empresas de água, telefone e eletricidade)	Adaptação da Escala de MSP de Perry (1996); Escala de Liderança Servidora de Ehrhart (2004)	A MSP teve um efeito mediador na relação entre liderança servidora e a partilha de conhecimento.
35	Tuan, LT	2017	PUBLIC MANAGEMENT REVIEW	Q1	Business & Economics; Public Administration	Vietnam	ambidextrous leadership, organizational reform, role breadth self-efficacy, public service motivation	Quantitativa	531 funcionários e 186 gerentes de departamento	Escala de MSP de Perry et al. (2008); Escala de Liderança Ambidestra de Zacher e Rosing (2015)	A liderança ambidestra melhorou a reforma organizacional quando a MSP era alta.

Liderança e motivação para o serviço público: Revisão sistemática

36	Ugaddan, RG; Park, SM	2017	INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC SECTOR MANAGEMENT	Q2	Business & Economics; Public Administration	EUA	public service motivation, employee engagement, employee attitudes, quality of leadership	Quantitativa	42020 funcionários públicos (agentes federais)	Questionário US Merit System and Protection Board's (MSPB)	A MSP mediu a relação entre a liderança de qualidade e o comprometimento dos funcionários.
37	Ugaddan, RG; Park, SM	2019	PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT	Q1	Business & Economics; Public Administration	EUA	whistle-blowing, trustful leadership, extrinsic motivation, public service motivation, organizational justice	Quantitativa	8000 funcionários públicos (agentes federais)	Adaptação da Escala de MSP de Perry (1996); Questões elaboradas pelos autores para avaliar a Liderança Política e Administrativa Confiável	A MSP mediu parcialmente a relação de confiança na liderança, a justiça organizacional e a intenção de denúncia.
38	Vandenabeele, W	2014	REVIEW OF PUBLIC PERSONNEL ADMINISTRATION	Q1	Public Administration	Bélgica	public service motivation, supervisor, basic psychological needs satisfaction, self- determination theory, public values	Quantitativa	3506 funcionários públicos	Escala de MSP de Vandenabeele (2008); Questões elaboradas pelos autores para avaliar a Liderança promotora dos valores do serviço público	A liderança aumentou a MSP.
39	Wright, BE; Moynihan, DP; Pandey, SK	2012	PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW	Q1	Public Administration	EUA	transformational leadership, public service motivation, mission valence	Quantitativa	1538 funcionários públicos (quadros dirigentes)	Escala de MSP de Perry (1996); Questões elaboradas pelos autores para avaliar a Liderança Transformacional baseados nos estudos de House (1998)	A liderança transformacional aumentou a MSP.