



Universidade de Aveiro  
Ano 2021

**MARIANA NUNES  
OLIVEIRA**

**FATORES MOTIVACIONAIS NAS AUTARQUIAS  
LOCAIS**



Universidade de Aveiro  
Ano 2021

**MARIANA NUNES  
OLIVEIRA**

**FATORES MOTIVACIONAIS NAS AUTARQUIAS  
LOCAIS**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica do Doutor Gonçalo Alves de Sousa Santinha, Professor Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro e sob a coorientação da Doutora Teresa Conceição de Neiva Forte, Investigadora Doutora (nível 1), Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho aos meus pais que sempre tiveram presente nos momentos mais difíceis.

## **o júri**

presidente

**Prof. Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho**  
Professora Associada C/ Agregação, Universidade de Aveiro

**Doutora Teresa Maria Vieira de Sá Marques**  
Professora Associada, Universidade do Porto

**Doutora Teresa Conceição de Neiva Forte**  
Investigadora Doutorada (nível 1), Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Agradeço aos meus orientadores Dr. Gonçalo Santinha e à Dra. Teresa Forte por toda a ajuda e apoio ao longo deste período. Aos meus pais, irmão e avó que me ajudaram e deram-me sempre força para continuar. Por último, mas não menos importante, a toda a minha família que sempre estiveram predispostos a ajudar-me neste caminho.

## palavras-chave

Motivação, Setor Público, Administração Local, PSM

## resumo

O estudo da motivação em contexto laboral, transversal a várias disciplinas e abordagens conceptuais, tem incidido na identificação dos factores que, a montante, a determinam e influenciam e, a jusante, informam ajustes e adequações de culturas organizacionais específicas.

A presente investigação visa caracterizar a motivação dos profissionais das autarquias no exercício das suas funções à luz do conceito de Motivação no Serviço Público e respetivas dimensões, bem como o sentido por eles atribuído ao trabalho.

Com essa finalidade, recorre a uma metodologia quantitativa, tendo por base um inquérito por questionário composto pela escala de *Public Service Motivation* (PSM) (Perry, 1996) e pelo *Inventário do Sentido do Trabalho* (IST) Arnoux-Nicolas, Sovet, Lhotellier, & Bernaud, (2016).

17 câmaras municipais da Região Norte responderam ao inquérito, tendo-se optado por efetuar uma análise detalhada das respostas de duas câmaras específicas cuja taxa de resposta foi significativamente superior às restantes – Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia e Câmara Municipal de Santo Tirso.

Através dos resultados obtidos, verifica-se que os profissionais, de um modo geral, demonstram encontrar-se motivados no exercício das suas funções, preocupando-se sempre em manter os interesses dos cidadãos em primeiro lugar e tentando, sempre que possível, ajudar a melhorar a vida dos mesmos. Observa-se, também, que consideram o trabalho como importante nas suas vidas e recompensador do ponto de vista pessoal, compreendem a utilidade do mesmo e o peso que este tem nas suas vidas, bem como o caminho que devem seguir.

Neste estudo, propomos também uma tradução original da PSM para língua portuguesa e adaptação ao contexto nacional português e, particularmente, ao nível de poder local da Administração Pública.

**keywords**

Motivation, Public Sector, Local Administration, PSM

**abstract**

The study of motivation in labour context transversal to several subjects and conceptual approaches have focused on identifying the factors that, in one stream, determine and influence it, and in the other inform agreements and adjustments of specific organizational cultures. This research aims to characterize the motivation of the council's employees in their performance according to the concept of Motivation in Public Service and its dimensions and the meaning they assign to work. For this purpose, it uses a quantitative methodology, based on a questionnaire survey consisting of the Public Service Motivation (PSM) scale (Perry, 1996) and the Sense of Work Inventory (SWI) Arnoux-Nicolas, Sovet, Lhotellier & Bernaud (2016).

In the North Region, 17 city councils answered the survey. The choice focused upon two specific town councils to carry out a detailed analysis, whose answers were higher than the others – Vila Nova de Gaia City Council and Santo Tirso City Council.

We can verify, with the results obtained, that the workers of the two city halls mentioned and those of the northern region, in general, evidence motivation in their role putting, always the citizens' interests in the first place and trying, if possible, to turn better their lives.

In this study, we also propose an original translation of the PSM to Portuguese and the following adjustment to the Portuguese context and, particularly, to the councils in Public Administration.

## ÍNDICE

Introdução .....	5
Parte I – Componente teórico-conceitual .....	8
1. Administração Pública: uma breve contextualização histórica.....	8
2. Motivação, Administração Pública e Serviços Públicos .....	16
2.1. Motivação .....	16
2.2. Motivação no serviço público.....	21
2.2.1. Avaliação da motivação no Serviço Público .....	24
2.3. Significado do Trabalho .....	27
Parte II –Componente Empírica.....	29
3. Metodologia .....	29
3.1. Objetivos.....	29
3.2. Descrição da Amostra .....	29
3.2.1. Municípios de Vila Nova de Gaia e Santo Tirso .....	32
3.3. Instrumento.....	34
3.4. Procedimentos de investigação.....	36
4. Resultados e Discussão .....	38
4.1. Escala de PSM .....	38
4.1.1. Motivação no Serviço Público.....	40
4.1.2. Motivação no serviço público: perfil-tipo dos funcionários.....	42
4.2. Inventário do Sentido do Trabalho.....	52
4.2.1 Escala IST .....	52
4.3. Municípios de Vila Nova de Gaia e Santo Tirso .....	60
4.3.1 Motivação no Serviço Público.....	60
4.3.2 Inventário do Sentido do Trabalho.....	64
Conclusão .....	66
Considerações finais, Limitações e Recomendações .....	67
Bibliografia .....	70
Anexos .....	75



## ÍNDICE DE TABELAS

<i>Tabela 1 – Public Service Motivation – Versão original – 24 itens e 4 dimensões</i>	26
<i>Tabela 2- Meaning of work - Versão Original - 20 itens e 4 dimensões</i>	28
<i>Tabela 3 - Número de respostas por câmara</i>	30
<i>Tabela 4 - Caracterização demográfica – Municípios da Região Norte</i>	31
<i>Tabela 5 - Caracterização demográfica – Câmara de Vila Nova de Gaia e Câmara de Santo Tirso</i>	33
<i>Tabela 6 - Escala de Motivação no Serviço Público – Tradução da escala para português</i>	35
<i>Tabela 7- Escala do Inventário do Sentido do Trabalho - Tradução da escala para português</i>	36
<i>Tabela 8 - Escala de Motivação no Serviço Público – Saturação dos itens em 4 dimensões após rotação varimax e estatísticas iniciais</i>	38
<i>Tabela 9 - Escala de Motivação no Serviço Público – Médias e desvio padrão dos Municípios da Região Norte</i>	41
<i>Tabela 10 - Questões de Destaque PSM – Região Norte</i>	42
<i>Tabela 11 - Médias e desvio-padrão das dimensões da PSM por sexo</i>	43
<i>Tabela 12 - Médias e desvio-padrão de dimensões da PSM por faixa etária</i>	44
<i>Tabela 13 - Médias e desvio-padrão de dimensões da PSM por educação dos participantes</i>	45
<i>Tabela 14 - Médias e desvio-padrão de dimensões da PSM por grau de antiguidade na Administração Pública</i>	47
<i>Tabela 15 - Médias e desvio-padrão de dimensões da PSM por grau de antiguidade na instituição</i>	48
<i>Tabela 16 - Médias e desvio-padrão de dimensões da PSM por tipo de contrato</i>	49
<i>Tabela 17 - Tendências gerais das 4 dimensões da PSM nas autarquias</i>	51
<i>Tabela 18- Escala do Inventário do Sentido do Trabalho – Saturação dos itens em 2 dimensões após rotação varimax e estatísticas iniciais</i>	52
<i>Tabela 19 - Escala Inventário do Sentido do Trabalho – Médias e desvio padrão dos Municípios da Região Norte</i>	54
<i>Tabela 20- Médias e desvio-padrão das dimensões do Sentido do Trabalho por sexo</i>	55

<i>Tabela 21- Médias e desvio-padrão das dimensões do Sentido do Trabalho por faixa etária .....</i>	<i>55</i>
<i>Tabela 22- Médias e desvio-padrão das dimensões do Sentido do Trabalho por nível de escolaridade .....</i>	<i>56</i>
<i>Tabela 23- Médias e desvio-padrão de dimensões do Sentido do Trabalho por grau de antiguidade na administração pública .....</i>	<i>57</i>
<i>Tabela 24- Médias e desvio-padrão de dimensões da PSM por grau de antiguidade na instituição .....</i>	<i>57</i>
<i>Tabela 25- Médias e desvio-padrão de dimensões da PSM por tipo de contrato .</i>	<i>58</i>
<i>Tabela 26- Correlações .....</i>	<i>59</i>
<i>Tabela 27 - Escala de Motivação no Serviço Público – Médias e desvio padrão das Câmaras de Vila Nova de Gaia e da Câmara de Santo Tirso .....</i>	<i>62</i>
<i>Tabela 28 - Escala Inventário do Sentido do Trabalho – Médias e desvio padrão das Câmaras de Vila Nova de Gaia e da Câmara de Santo Tirso .....</i>	<i>65</i>

## **SIGLAS**

PSM – Motivação no Setor Público

SP – Setor Público

PSV – Valores no Setor Público

IST – Inventário do Sentido de Trabalho

NGP – Nova Gestão Pública

NPM – *New Public Managment*

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento

WPI – *Work Preference Inventory*

SIADAP – Sistema Integrado de avaliação de Desempenho para a Administração Pública

MOW – *Meaning of work*

## INTRODUÇÃO

A motivação é um fator importante para o desempenho dos trabalhadores e a produtividade das organizações, podendo influenciar consideravelmente o esforço e o bem estar no desempenho da sua atividade profissional (Broeck et al., 2013). Elevados níveis de motivação para o trabalho podem decorrer de diferentes fontes, desde um interesse intrínseco entusiasta pelo trabalho, pressões extrínsecas, prazos rígidos ou recompensas contingentes. Isto é verdade nos mais diversos setores de atividade, sejam eles de natureza pública, privada ou sem fins lucrativos. O estudo e a análise da motivação em contexto laboral adquirem, portanto, uma preocupação elevada, quer para os decisores/gestores, quer no contexto académico, com o intuito de se procurar perceber 'o que motiva os trabalhadores'.

É certo que há muito que o tema da motivação é abordado em estudos organizacionais (e.g Lévy-Leboyer, 2006). Pese embora a diversidade de abordagens, são vários os autores que apontam para o facto de o conceito de motivação representar um constructo usado para descrever as forças internas e/ou externas que influenciam e determinam a direção e a intensidade de um certo comportamento (Anderfuhren-biget et al., 2010). O enfoque da motivação no domínio do sector público e na prestação de serviços públicos é, apesar de tudo, mais recente.

O trabalho desenvolvido por Casebourne (2014) no âmbito da National Endowment for Science Technology and the Arts (Nesta) mostra que a Administração Pública em muitos países da OCDE enfrenta grandes desafios ao nível da produtividade e sustentabilidade, cuja atuação é questionada cada vez mais por uma população com crescentes expetativas e exigências. Com efeito, perpetua a ideia avançada por Grand (2006) de que os funcionários públicos são ou 'cavaleiros' (Knights) ou 'patifes' (Knaves). Se pensarmos nos funcionários públicos de uma forma positiva, isto é, dirigidos por altruísmo para servir a 'coisa pública', então desenvolvem-se mecanismos para apoiá-los e apelar aos seus valores. Se, pelo contrário, assumirmos que os funcionários públicos atuam como 'patifes' dirigidos principalmente por seus próprios interesses que não são confiáveis, então devemos desenvolver mecanismos que garantam que o seu comportamento seja corrigido (Casebourne, 2014). Esta perspetiva foi, de certo modo, fortificada pela forma como o papel do Estado na sociedade (e, por inerência, a atividade da Administração Pública) foi perspetivado a partir da década de 1980 com a Nova Gestão Pública (NGP), caracterizada pela procura de eficiência, responsabilidade e

avaliação de desempenho, tendo por base um modelo orientado para o mercado, com pouca intervenção do Estado, e uma Administração Pública a seguir abordagens de organização e gestão oriundas do setor privado (Casebourne, 2014). Os estudos em torno desta questão ganharam preponderância a partir dos anos 1990, designadamente por via dos trabalhos publicados por James Perry, professor da Indiana University School of Public and Environmental Affairs, baseados na ideia de ‘Motivação nos Serviços Públicos’ (Public Service Motivation) (e.g. Perry and Wise, 1990). Contudo, embora a bibliografia ancorada neste domínio seja vasta, a sua aplicação no contexto português, ainda se encontra subexplorada. Acresce que, embora internacionalmente alguns estudos se debrucem sobre a motivação nos serviços públicos no período pós- crise de 2008 (e.g. (Chatzopoulou et al., 2015), a análise deste tema nesta fase mais recente não tem merecido a devida atenção, quer na arena política (por via das entidades da Administração Pública), quer no meio académico. Refira-se, a título de exemplo e como exceção, os trabalhos desenvolvidos por Madureira e Rodrigues (2015) e Lira & Silva (2015).

É neste contexto que se insere este estudo, cujo principal objetivo consiste em compreender se os funcionários das autarquias locais se sentem motivados nas suas funções, bem como diagnosticar os principais domínios que provocam uma maior ou menor motivação nos mesmos. Para tal, adotaram-se duas abordagens distintas. A primeira, centrada em aspetos teóricos, envolveu a recolha e análise bibliográfica associada às áreas da Administração Pública e da Motivação no Serviço Público. A segunda, de natureza empírica, apoiou-se na aplicação de dois inquéritos por questionário – o primeiro baseado no questionário desenvolvido por Perry (1996) e o segundo com suporte o questionário de Arnoux-Nicolas, Sovet Lhotellier & Bernaud (2016), de forma a adquirir uma visão mais completa sobre os aspetos que influenciam a motivação dos funcionários. Optou-se por incidir o estudo nas autarquias da Região Norte do país, com particular enfoque na Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia e na Câmara Municipal de Santo Tirso.

Esta dissertação encontra-se dividida em duas partes: “Componente Teórico-Conceptual” e “Componente Empírica”. A primeira compreende dois capítulos. No primeiro capítulo efetua-se uma breve contextualização histórica da Administração Pública, no sentido de se perceber as alterações que se têm observado na sua organização e prestação ao longo dos tempos. O segundo capítulo, “Motivação, Administração Pública e Serviços Públicos”, encontra-se subdividido em três subcapítulos

“Motivação”, “Motivação no serviço Público” e, por último, “Significado do Trabalho”. Neste segundo capítulo são expostas definições de “motivação” sendo ainda referidas algumas teorias de motivação. É dada ênfase à motivação no serviço público onde são mencionados fatores motivacionais que levam os profissionais a trabalhar no serviço público e as características que conseguem afetar a motivação. São, ainda, expostas “Escala de avaliação da motivação na Administração Pública”, com ênfase na Motivação no serviço público (Perry, 1996).

Na segunda parte, “Componente Empírica”, encontram-se dois capítulos: o terceiro referente à “Metodologia de Investigação” e o quarto intitulado “Resultados e Discussão”. O primeiro é composto pela identificação dos objetivos do estudo, pela descrição da amostra, especificando o caso dos Municípios de Vila Nova de Gaia e de Santo Tirso, os instrumentos utilizados, sendo também apresentada a tradução da Escala da Motivação no Serviço Público e o procedimento de investigação. O segundo está dividido em três subcapítulos: “Escala de PSM” “Inventário do Sentido do Trabalho” e Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia e Câmara Municipal de Santo Tirso. Nesse tema são apresentados os dados obtidos através da análise fatorial feita ao questionário de James Perry - Motivação no Serviço Público - e analisadas e confrontadas as informações obtidas através da aplicação dos dois instrumentos de recolha de dados na Região Norte e, especificamente, nas duas autarquias.

Ao longo do quinto e último capítulo – “Conclusão” – expõem-se as reflexões finais formuladas a partir da análise de dados recolhidos, apresentam-se as limitações e os pontos fortes do presente estudo, bem como algumas sugestões para estudos futuros e propostas para aumentar a motivação em contexto laboral, em Portugal.

## PARTE I – COMPONENTE TEÓRICO-CONCEPTUAL

### 1. Administração Pública: uma breve contextualização histórica

*The main purpose of the mail service is to transport letters from A to B in a cost-effective way. Few, however, would agree that this should lead to inhabitants of remote areas paying exorbitant amounts of money to send and receive mail, or that they should receive just one delivery every fortnight. Others would even add the role of the mailman in communities' social fabric to the 'performance' of a mail service. Likewise, many would agree that the inability to pay for the delivery of electricity or water should not mean that families or the elderly will have to be disconnected (Van de Walle, 2008: 256).*

*São nove horas da manhã de Julho de 1980. Uma criança segue pela mão da mãe em direcção à delegação da Conservatória do Registo Civil na cidade do Porto para, pela primeira vez, tirar o bilhete de identidade. Aguarda-os uma longa fila que circunda o quarteirão de uma rua no centro da cidade; o atendimento ocorrerá, com sorte, antes da hora do almoço. Para a mãe, que faz parte dos quadros de uma pequena empresa, e para todos os que aguardam o atendimento, a manhã de trabalho já está completamente perdida (Tavares, 2019: 9).*

De uma forma simples, a *Administração Pública* visa a gestão de bens e interesses da comunidade tendo em vista a prossecução do serviço público com o intuito de satisfazer as necessidades públicas (Tavares, 2019:13; Ribeiro & Erik da Silva Oliveira, 2016). Esta é norteadada por alguns vetores como: a preocupação com a eficácia, a eficiência, a habilidade na área; a preocupação com valores como igualdade, honestidade e justiça; a preocupação com o pluralismo, a inclusão e a responsabilidade para com os cidadãos; o empreendedorismo e a menor intervenção do Estado recorrendo a soluções de mercado livre para a resolução de problemas e o cuidado com a integridade e o avanço de programas organizacionais para o bem comum (Molina, 2009).

As frases acima transcritas revelam bem a dupla perspetiva inerente à relevância e ao funcionamento dos serviços prestados pela Administração Pública. Van de Walle (2008) realça o impacto social e económico que a presença ou a ausência dos serviços públicos causam em diferentes contextos territoriais, mas cujo debate sobre a sua natureza (público vs privado) e a forma como devem ser prestados ainda persiste e depende, em muito, do papel do Estado na sociedade. Já o quadro descrito por Tavares (2009) centra-se no funcionamento e na organização das entidades prestadoras desses serviços, ilustrando para tal uma Administração Pública típica nos primeiros anos após o 25 de abril de 1974 que, como o autor reconhece, sofreu, entretanto, um processo de modernização considerável. A este respeito, Tavares (2009) refere que a forma como se estruturam as relações entre cidadãos, políticos e funcionários públicos tem registado evoluções significativas ao longo das últimas décadas. E por isso, acrescenta o autor, foram várias as reformas profundas que afetaram a estrutura da administração.

É vasta a bibliografia que se debruça sobre a evolução do papel de Estado na sociedade e as reformas produzidas na Administração Pública durante esse trajeto. E embora esse percurso histórico possa adquirir contornos específicos de contexto para contexto, é possível apontar os fatores marcantes comuns, que serão aqui sucintamente distinguidos em três períodos temporais (Santinha, 2014). Importa, ainda assim, referir que as transições entre cada período “não são automáticas, nem tão pouco implicam o apagar do que existe; aliás, o modelo (híbrido) que atualmente tende a imperar faz coexistir elementos dos principais paradigmas – intervenção, gestão e integração – evitando o domínio específico de uma em particular” (Santinha, 2014: 18).

No período pós 2<sup>o</sup> Guerra Mundial operaram-se grandes alterações no papel do Estado e na sociedade. Nesta fase, não só foi necessário reconstruir a economia dos países que ficaram destruídas, como também gerir conflitos entre diferentes classes de forma a diminuir as desigualdades. O Estado passou a ser o provedor de todas as respostas às necessidades dos cidadãos (Estado Providência). Nesta altura, a formação organizacional do Estado Providência assentava em dois pilares: a administração burocrática e o profissionalismo. Deste modo, tentava-se alcançar uma forma de tratar os cidadãos justa e constante, o mesmo tipo de resposta para todos em situações idênticas. Contudo, o papel do estado não era apenas assegurar uma melhoria na economia, mas também corrigir falhas existentes no mercado, de um modo geral são todas as perdas de eficiência que ocorrem devido ao exercício irrefletido do mercado, como por exemplo monopólios. O facto de um único indivíduo ter a capacidade de fornecer um certo



serviço/produto faz com que este tenha a liberdade de estabelecer o preço acima do seu custo de produção, o que conseqüentemente leva a que a procura seja restrita a um grupo específico de indivíduos. Neste sentido, os consumidores obtêm menos do produto levando a uma situação de diminuição da sua satisfação. Assim, podemos verificar que o Estado Providência conseguiu lidar com problemas difíceis que a sociedade vivenciava. Contribuiu também, em grande escala, para o desenvolvimento de certas áreas como: transportes, saúde pública entre outros (Santinha, 2014).

A nível Europeu, nos anos 70, surgiram focos de grande contestação à forma de gerir a Administração Pública, tendo sido referidos aspetos como: a lentidão dos processos administrativos, o excesso de normas, a burocratização e a incapacidade de responder a todas as necessidades dos cidadãos (Hughes, 2012; Santinha, 2014). Nesta altura, a crise petrolífera levou ao aumento dos preços, ao desemprego e a uma desaceleração na economia, resultando numa maior despesa do que receita para o estado. A este fator acrescentam-se as alterações sociodemográficas, como por exemplo o aumento da população idosa que contribuía para o aumento da despesa pública. De forma a “combater” o défice público, o estado acrescenta impostos comprovando a firme ideia dos cidadãos de que o estado não utiliza o dinheiro público de uma forma eficiente. A administração burocrática começa também a ser contestada e considerada medíocre. Todos estes fatores levaram a que os cidadãos começassem a “olhar” no sentido de outras teorias económicas e políticas que defendem que o Estado, através da sua pesada burocracia, não deveria tomar todas as decisões e que estas deveriam ser de escolha própria. Para que tal pudesse ocorrer era necessário diminuir o papel do estado e maximizar o papel dos mercados (Santinha, 2014).

Relativamente ao contexto específico de Portugal, as alterações iniciaram-se após o 25 de Abril de 1974. As estruturas corporativas existentes no Estado Novo, nunca chegaram a ser institucionalizadas, uma vez que o sistema administrativo em vigência era altamente centralizado. A burocracia reinante possibilitou um considerável período de estabilidade e facilitou a transição para a democracia. Nesse período pós-revolução e, apesar de alguns altos dirigentes terem sido afastados, não se constatou grande alteração no funcionamento da administração pública durante um período considerável. Por outro lado, ocorreu o aumento da intervenção do Estado que permitiu o surgimento de novas oportunidades e fontes de poder para a elite burocrática. No decorrer deste período democrático, a estrutura da Administração Pública e o próprio número de funcionários alteraram-se, verificando-se um aumento significativo no número dos

mesmos. Este aumento ocorre devido à maior participação do Estado nas áreas da saúde, educação e segurança social. Esta tendência de crescimento verificou-se até 2005 onde o número de profissionais era um pouco superior a 560 mil efetivos. De 2005 até à atualidade o número manteve-se tendo-se visto um pequeno decréscimo devido à contenção nas contratações que ocorreram devido à intervenção da troika e à política de reformas que tem por base a lógica de “saem dois entra, um”. Contudo, é importante destacar que os primeiros dez anos após a revolução era de grande instabilidade governativa (dez governos em dez anos). A importância das questões políticas e a recuperação a nível social e económico do país, fez com que a administração pública não fosse o foco de atenção por parte dos decisores políticos. Nesta perspetiva, a administração pública era desacreditada, vista como uma ferramenta ineficaz de segurança e de bem-estar para os portugueses, corroborando a ideia dos restantes cidadãos europeus, e caracterizada por profissionais com baixos níveis de escolaridade (DGAEP - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, 2013; Tavares, 2019). Só após a adesão à Comunidade Económica Europeia é que Portugal começa a preocupar-se com a profissionalização da administração pública. Encetaram-se esforços relativos a reformas institucionais, como por exemplo, a criação do Instituto Nacional da Administração em 1979. Porém, nos dias de hoje a administração pública portuguesa é um dos setores que apresenta profissionais com melhores qualificações sendo um dos fatores fulcrais para que tal aconteça a qualificação mínima de licenciatura que os professores e profissionais de saúde tem de ter (Tavares, 2019).

Nas décadas de 1980 e 1990 surgiu um novo movimento, A Nova Gestão Pública (NGP) que ganhou eco com as eleições de Margareth Thatcher no Reino Unido e de Ronald Reagan nos EUA, e que previa reforma, nomeadamente privatizações e uma desburocratização do estado (Santinha, 2014).

Este novo modelo pretendia tornar o setor público menos abrangente e mais competitivo, melhorar a produtividade e a qualidade, aumentar a eficiência, tornar o serviço mais direcionado para os utentes e uma maior flexibilidade de escolha e transparência (Moreira & Alves, 2009; Virtanen, 2015). Este modelo regia-se por algumas ideias específicas a saber: os objetivos, quer pessoais quer organizacionais, e as metas quantitativas a alcançar devem ficar claramente explícitas; avaliar rigorosamente os programas; diminuir a influência do Estado através da privatização ou outros tipos de contratos; aumentar a concorrência na prestação dos serviços através de concursos

públicos e contratos a termo, no sentido de diminuir as despesas e melhorar os resultados, entre outros (Santinha, 2014).

Em diversos países europeus assinala-se a crescente preocupação com a questão da qualidade, enquanto fator fulcral na gestão e modernização administrativa. Esta visão foi seguida por Portugal que também implementou algumas medidas como o Conselho Nacional da Qualidade em 1992. Porém rapidamente estas medidas deixaram de ser valorizadas pelo seu conteúdo para passarem apenas a ser mais uma regra presente em diversos organismos administrativos (Tavares, 2019).

No final da década de 1990, um pouco por toda a Europa, começam a ouvir-se fortes críticas a este movimento. Entre outras é referida a convicção de que o mercado é capaz de solucionar todos os problemas e representar o querer social comum. Foi ainda referida a “pressão” colocada nos profissionais, com o intuito da diminuição de custos ainda que desvalorizando alguns aspetos Weberianos, como por exemplo, a implementação estudada e cuidada de regras (Hood & Dixon, 2015; Santinha, 2014).

Um aspeto fulcral para a alteração de discurso foi a eleição do Partido Trabalhista para o governo britânico que, conseqüentemente, afetou diversos países. Este novo discurso, Pós – Nova Gestão Pública, integra alguns aspetos comuns à NGP, como as parceiras público-privadas, que se revelam fatores essenciais para a reforma da administração. Contudo, realça aspetos, como o benefício da colaboração entre o Estado, Sociedade Civil e o Mercado, permitindo assim desenvolver áreas, anteriormente de difícil cooperação, como por exemplo a renovação urbana e a integração dos cidadãos no próprio processo e implementação das políticas públicas. Todavia, esta integração levanta um conjunto de desafios como a integração da opinião de todos os cidadãos e, não somente, de um grupo específico de indivíduos (Santinha, 2014).

No contexto Português, as medidas aprovadas entre 1986 – 2001 tiveram diversas influências da Nova Gestão Pública, como por exemplo a introdução de medidas que permitiam a privatização, a desburocratização, e a necessidade de maior ligação e transparência na relação entre a administração e os cidadãos (Madureira, 2014; Tavares, 2019). Contudo existiram dois problemas. Frequentemente não havia interligação das medidas originando efeitos contrários ao pretendido. Esta situação verificou-se quando o Estado permitiu ao serviço privado a exploração de um serviço que era anteriormente público, reduzindo os custos, mas descurando a qualidade. O segundo era o discurso de eficiência que se encontrava ligado à desburocratização e à simplificação administrativa, mas que foi alvo de interesses corporativos com nomeações partidárias abusivas e com a

admissão de funcionários levando, conseqüentemente, a uma administração menos eficiente (Tavares, 2019).

Entre 2003 e 2009, Portugal fez algumas alterações ao enquadramento legal da administração pública de acordo com os princípios da Nova Gestão Pública. Neste período ocorreram algumas mudanças: retorno ao ênfase na gestão da administração pública e à retórica “fazer mais com menos” (Tavares, 2019:43). O momento mais importante entre 2002 e 2005 foi a implementação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP). A introdução desta nova forma de avaliar o desempenho dos profissionais fez com que a administração se focasse nos resultados e não nos processos. Desta forma, a partir da gestão por objetivos, dirigentes e profissionais deveriam de ser capazes de negociar um conjunto de metas a atingir tendo como propósito a satisfação dos cidadãos. Apesar deste diálogo ser o desejado, em última instância, a decisão sobre os objetivos cabe às chefias. A implementação desta medida ficou longe do pretendido por parte dos dirigentes e colaboradores. Os objetivos são, diversas vezes, criados e aplicados fora do prazo previsto, noutras situações cingem-se apenas a uma área da função do profissional, fazendo com que se dê uma atenção excessiva aos objetivos a atingir e, a colocar de parte outras tarefas, que não irão fazer parte da avaliação (mais em casos onde os objetivos são difíceis de ser quantificados). Neste sentido, o autor afirma que as medidas criadas com o pressuposto de melhorar a qualidade na prestação de serviços aos cidadãos têm imenso potencial, porém na prática esta eficácia não se espelha surgindo serviços ineficazes e profissionais desmotivados. O autor conclui afirmando que “(...) O grande pecado do momento atual da administração não é a falta de qualidade na legislação, mas sim as inúmeras deficiências presentes na sua aplicação e cumprimento.(Tavares, 2019:53)”

Torna-se relevante destacar a crise de 2008, uma vez que esta também acarretou grandes alterações no serviço público. Neste período, instalou-se um pouco por toda a Europa uma crise económico-financeira cujas conseqüências se fizeram sentir fortemente (Fonseca & Ferreira, 2016). Em relação ao caso português, no sentido de dar resposta ao problema e com o objetivo de redução do défice e, conseqüentemente, das despesas públicas, foi celebrado, em maio de 2011, o Memorando do Entendimento entre o governo e a troika (Costa et al., 2014). Importa referir que esta equipa de consultores, analistas e financeiros (troika) são destacados pela Comissão Europeia, Banco Central Europeu e Fundo Monetário Internacional com o principal objetivo de analisar as contas públicas de um dado país. Esta intervenção, apenas realizada após um pedido do

próprio, tem o intuito de apresentar medidas a executar para estabilizar as contas públicas, definindo também as datas e os prazos para a entrega dos montantes ao país (Economias, 2016).

No seguimento do exposto, serão apresentadas algumas das medidas aplicadas no decorrer do resgate financeiro. O corte nas horas extraordinárias, a redução de férias, a supressão de feriados, a diminuição da remuneração dos trabalhadores da administração pública e o corte dos subsídios de natal (suprimidos em 2012 e 2013 para funcionários públicos e pensionistas que apresentassem subsídios superiores a 600 euros e a partir de rendimentos brutos de 1.100 euros), a eliminação da progressão na carreira e o aumento das horas de trabalho de 35 para 40 horas semanais são alguns desses exemplos (Costa et al., 2014)(CES, 2013). Todo este conjunto de medidas proporcionaram o aumento das diferenças no mercado de trabalho, especialmente entre classes com fontes de rendimento mais elevadas e classes com menores rendimentos; levou também a uma diminuição do poder de compra das famílias, o aumento da pobreza e do desemprego, este mais notoriamente nos grupos jovens da população portuguesa. Na faixa etária dos 15 aos 24 a taxa de desemprego passou de 9,4% em 2001 para 37,7% em 2013; na faixa etária dos 25 aos 34 anos a taxa de desemprego passou de 4,1% em 2001 para 19% em 2013; entre os 35 aos 44 anos a taxa de desemprego passou de 3,2% para 14,3% nos anos referidos; finalmente dos 45 aos 54 anos os valores passaram de 3% para 13,8% (Fonseca & Ferreira, 2016; Costa et al., 2014; Coelho et al., 2015).

Após as mudanças legislativas que ocorreram em 2008, somente os profissionais envolvidos em funções de soberania são nomeados definitivamente (e.g carreiras ligadas à representação externa do Estado). Os restantes profissionais apresentam agora contratos de trabalho em funções públicas ou contratos individuais de trabalho. Estes últimos têm menor segurança de emprego e salários inferiores. Esta nova legislação veio ainda diminuir o número de carreiras do regime geral para apenas três: assistente técnico, técnico superior e assistente operacional. Mantiveram-se as carreiras especiais que integram docente universitário, médicos e as carreiras militares. Os problemas financeiros sentidos por todo país levaram a limites nas contratações por tempo indeterminado. Consequentemente, a partir de 2010, os números de vínculos precários aumentaram (Tavares, 2019).

A esta problemática junta-se a saída acelerada de profissionais através de programas de rescisões e de reformas antecipadas, uma vez que estas saídas não foram

devidamente corrigidas, nem em qualidade nem em quantidade. O autor afirma que esta situação é compreensível uma vez que existiam demasiados profissionais na administração pública central. Contudo, a repercussão deste cenário em anos mais recentes, tornou-se insustentável, pois estes cortes levaram a que a qualidade e a eficácia dos serviços não fossem mantidas (Tavares, 2019).

Os anos de 2014 a 2018 foram marcados por um conjunto de greves lideradas por trabalhadores desagrados com a sua situação profissional. Mais de metade das paralisações que ocorreram em 2014 partiram do setor dos transportes e armazenagem. Entre 2016 a 2018, as greves mais frequentes são do setor da saúde, onde ocorreram diversas demissões como forma de protesto contra “a falta de condições assistenciais aos utentes, subfinanciamento, má organização e equipamentos obsoletos” (Tavares, 2019:55).

Nos últimos anos, de 2019 a 2021, com o surgimento da pandemia provocada pela COVID-19, foi necessário que a Administração Pública, tal como outras áreas de atividade social e económica, se adaptasse a novos modelos de organização de trabalho, no sentido de conseguirem enfrentar um conjunto de desafios que surgiram abruptamente. Assim, assistiu-se à implementação de uma nova forma de trabalho, o teletrabalho. Antes da pandemia, o recurso a este modelo na Administração Pública era reduzido uma vez que o tipo de atividade desempenhada obrigava frequentemente ao contacto presencial com os cidadãos. Também o peso da burocracia dificulta o trabalho remoto. Porém, a chegada da COVID-19 impulsionou a adoção do teletrabalho na Administração Pública, apresentando-se como a única opção viável para manter o fluxo de trabalho. (DGAEP 2021)

De acordo com a DGAEP, esta nova forma de trabalho trouxe vantagens e desvantagens. No que concerne às vantagens, houve uma “(...) redução do tempo de deslocações, diminuição de gastos em alimentação e em deslocações/transportes, a maior possibilidade de conciliação com a vida familiar assim como a maior autonomia/liberdade na realização do trabalho; e como principais desvantagens o isolamento social e profissional e a falta ou redução do contacto presencial com os colegas.” I(P71) Os autores organizacionais esperam que este novo modelo de trabalho, que acreditam que venha a perdurar no tempo, seja melhor regulamentado.

## 2. Motivação, Administração Pública e Serviços Públicos

### 2.1. Motivação

*To be motivated means to be moved to do something. A person who feels no impetus or inspiration to act is thus characterized as unmotivated, whereas someone who is energized or activated toward an end is considered motivated.(...) Yet, even brief reflection suggests that motivation is hardly a unitary phenomenon. People have not only different amounts, but also different kinds of motivation. That is, they vary not only in level of motivation (i.e., how much motivation), but also in the orientation of that motivation (i.e., what type of motivation). (Ryan & Deci, 2000:54)*

*There is good news when thinking about flow and purpose in a work context, as jobs are actually easier to enjoy than free time. Like flow activities, they have built in goals, feedback, rules and challenges (...). Work can be designed to give people a sense of purpose and to help them to achieve a flow-like state, at least some of the time. (Casebourne, 2014:8)*

A motivação dos trabalhadores constitui um fator determinante para o funcionamento eficiente das organizações, sendo diversas as abordagens, sobretudo da área da Psicologia, que procuram identificar os fatores determinantes da motivação individual, os quais serão também extensíveis ao exercício de uma atividade laboral (Ryan & Deci, 2000). A teoria das necessidades (Maslow, 1943) (Maslow, 1954); a teoria de dois fatores (Herzberg, 1959); a teoria das expectativas (Vroom, 1964); a teoria do X e Y (McGregor, 1960) e, por fim, a teoria das três necessidades (McClelland's, 1961), constituem exemplos de modelos conceituais que norteiam a investigação nesta área.

Maslow afirma na sua teoria que as necessidades do ser humano encontram-se organizadas numa escala de importância a que o autor atribui um formato piramidal (Madureira & Rodrigues, 2015).

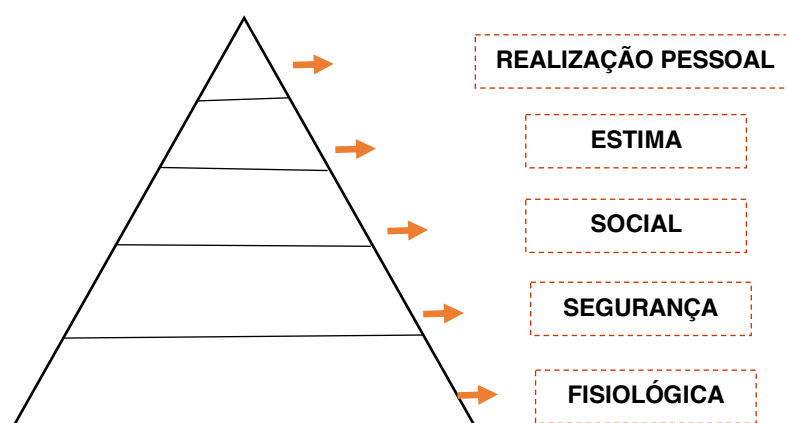


Figura 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow

Na base estão as necessidades fisiológicas que englobam elementos essenciais como oxigénio, alimentação, repouso e outros aspetos. Em segundo lugar, destaca-se a segurança, ou seja, o alcance de circunstâncias seguras, proteção, etc. No terceiro patamar encontram-se as necessidades sociais, no âmbito da aceitação e relacionamentos. A autoestima enquadra-se na quarta posição, ou seja, a necessidade de liberdade, independência, reconhecimento, atenção (Boeree, 2006; Madureira & Rodrigues, 2015). Por último, surge a autorrealização, isto é, a necessidade sentida pelo ser humano no pleno desenvolvimento das suas capacidades (Madureira & Rodrigues, 2015). Maslow afirma que um indivíduo não consegue chegar ao patamar seguinte da hierarquia até que as necessidades anteriores sejam substancialmente ou completamente satisfeitas (Gawel, 1997). Neste sentido, e segundo o mesmo autor, é importante saber em que patamar o indivíduo se encontra, sendo este o único caminho para motivá-lo (Kaur, 2013).

Numa outra perspetiva, Herzberg criou um paradigma de dois fatores que afeta a atitude das pessoas em relação aos seus trabalhadores. Este concluiu que os fatores de higiene incluem supervisão, relações interpessoais, salários e condições de trabalho. De acordo com a teoria, se não existirem fatores de higiene pode criar-se uma situação de insatisfação com o trabalho, contudo a presença destes fatores não motiva ou cria satisfação. Neste sentido, o autor considera que, através dos dados recolhidos, “motivadores”, estes enriquecem o trabalho de um indivíduo. Assim, foram definidos cinco fatores que se encontravam ligados à satisfação no trabalho: realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade e avanço. De acordo com Herzberg, estes



“motivadores” encontravam-se ligados a efeitos positivos no desempenho do trabalho a longo prazo, porém os fatores de higiene produzem apenas alterações de curto prazo nas atitudes de trabalho e no desempenho do indivíduo (Gawel, 1997).

Relativamente à teoria das expectativas de Vroom, que tem apresentado uma posição central nos estudos da motivação no trabalho, existem três fatores que influenciam o nível de desempenho de um indivíduo: valência, instrumentalidade e expectativa (Van Eerde & Thierry, 1996; Bueno, 2002). Porém, de acordo com Van Eerde & Thierry (1996), este modelo e os seus componentes são suscetíveis de diferentes interpretações. No que diz respeito à “Expectação”, esta é composta por dois fatores: a expectativa que os indivíduos têm, isto é, os seus objetivos pessoais, e conjuntamente, a capacidade que têm para atingir esses mesmos objetivos. Juntos, estes dois aspetos determinam o esforço que cada pessoa está disposta a imprimir na sua situação profissional. Se o indivíduo perceber que não têm capacidade para atingir o seu objetivo, então o desempenho e a motivação serão baixas.

O fator “Instrumentalidade” conjuga também dois aspetos: as recompensas e o desempenho. Quanto maior for o desempenho, maior será a probabilidade de receber recompensas.

Por fim, “Valência”, é o valor que o indivíduo atribui às recompensas obtidas. É necessário que estas tenham valor para o profissional, indo de encontro às suas expectativas. De acordo com Bueno, que segue a opinião de Vroom, se um destes fatores estiver ausente, a motivação do profissional torna-se fraca. Contrariamente, se todos estiverem presentes, a motivação é alta. Um aspeto também salientado é a necessidade que os indivíduos têm de sentir que os seus objetivos pessoais são passíveis de serem atingidos, sendo a única maneira de se sentirem motivados (Bueno, 2002).

Analisando o contributo de McGregor para esta temática, este afirma que as opiniões dos administradores relativamente aos seus trabalhadores poderiam ser divididas em duas categorias, teoria X e teoria Y (Institute, 2015). No que concerne à teoria X, esta é baseada na opinião de que os indivíduos não gostam do trabalho ou evitam-no, se possível. Neste sentido, é necessário que estes sejam controlados, coagidos e direcionados para que consigam atingir os objetivos organizacionais. A teoria Y, pressupõe que os indivíduos não desgostam do seu trabalho. Dependendo apenas das condições de controlo, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou uma forma de castigo. O ser humano aprende, em condições próprias, a não só aceitar, como procurar

responsabilidade. Os administradores que utilizam esta mesma teoria tentam criar um ambiente de trabalho onde os objetivos individuais estão interligados com os institucionais (Institute, 2015).

Por fim, expõe-se a teoria de McClelland's na qual se afirma que os comportamentos dos indivíduos são motivados por três fatores: Afiliação; Poder; Necessidade de realização.

Quanto ao primeiro, importa salientar que pessoas com uma grande necessidade de afiliação tendem a trabalhar em ambientes onde é necessário manter relações amigáveis com outros indivíduos. Neste sentido, este tipo de pessoas, quando assumem posições de liderança, tendem a apresentar algumas dificuldades devido à sua necessidade de manter interações amigáveis com os seus colaboradores. Assim, é necessário por vezes, nestes cargos, disciplinarem os seus trabalhadores. Em segundo lugar, analisa-se a necessidade de poder. Os indivíduos sentem-se motivados em ambientes de trabalho onde têm algum poder de influência nas atividades e, por norma, este tipo de profissionais procura posições de liderança dentro da organização. Por último, pessoas com necessidade de realização são atraídas por ambientes organizacionais onde são responsáveis pela obtenção de objetivos difíceis, porém exequíveis. A grande vontade de ser excelente estimula, habitualmente, os indivíduos a tornarem-se pessoas com uma grande capacidade de desempenho nas suas atividades (Harrell & Stahl, 1984).

Não sendo o objetivo da presente dissertação desenvolver, de forma aprofundada, teorias da motivação, importa ainda salientar a sua natureza intínseca ou extrínseca cujos estímulos e processos são distintos. No que concerne à motivação intrínseca ou interna, os profissionais realizam uma determinada atividade incentivada pela satisfação pessoal que obterão. A pessoa age pelo desafio e não porque recebe algum tipo de recompensa ou pressão externa (Ryan & Deci, 2000). Contrariamente, na motivação extrínseca ou externa, os comportamentos dos indivíduos são movidos pela ideia da existência de um incentivo. Neste tipo de motivação, o indivíduo acredita que a obtenção deste estímulo é essencial para conseguir adquirir outros bens (comummente designados como "bens de valor") tais como: comida, carros, viagens, entre outros (Cerasoli et al., 2014). Neste sentido, torna-se relevante clarificar o que são incentivos. Para Cerasoli, Nicklin, & Ford, (2014) incentivos definem-se como qualquer aspeto providenciado por um agente externo. Trabalhadores que demonstram maior nível de motivação interna

tendem a necessitar de menos motivações externas para conseguirem produzir o mesmo esforço que outro trabalhador (Cowley & Smith, 2013).

## 2.2. Motivação no serviço público

*(...) Studies have confirmed that those working in the public sector rank being of service to the community more highly than personal gain. (...). However, this research also shows that public servants are not driven by altruism alone. Altruism combines with more self-interested motivations, and the way these combine affect behaviour in different ways. (Casebourne, 2014:16)*

*Public Service Motivation may be understood as an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations. (Perry & Wise, 1990:368)*

O estudo dos fatores e determinantes da motivação no serviço público começou a ganhar preponderância na década de 1990. O termo foi inicialmente utilizado em 1982 como forma de expressar a motivação específica associada ao serviço público e, mais tarde, em 1990, Perry e Wise recuperaram o tema (Ritz et al., 2006.; Perry & Wise, 1990; Perry, 1996). O foco inicial na motivação dos profissionais do serviço público nos Estados Unidos da América, rapidamente se expandiu para outros contextos geo-culturais (Ritz et al., 2016). Como as definições supracitadas, compreende-se que o termo motivação no serviço público, varia o seu sentido de acordo com o campo em questão. Porém, quase todas as definições centram-se em ações no serviço público, que têm como objetivo proporcionar o bem-estar na sociedade.

De acordo com Knobe e Wright – Isak's (1982), pode-se aferir que existem três fatores motivacionais para trabalhar no serviço público: racionais (*rational*), baseada em normas (*norm-based*) e afetivas (*affective*) (cited in Perry, 1996).

Relativamente aos motivos racionais, alguns funcionários públicos sentem-se motivados, pois têm a possibilidade de participar na formulação de boas políticas públicas conseguindo, ao mesmo tempo, servir algum tipo de interesse social; outros sentem-se motivados, por se identificarem com o programa em questão; ou por acreditarem que, pertencendo a uma organização pública, isso premitirá privilegiar um grupo específico (Perry & Wise, 1990). No que concerne ao aspeto normativo, os profissionais que se sentem motivados por normas tendem a servir o interesse público, dado o sentimento de obrigação que têm para com a sociedade onde se inserem (Wright & Pandey, 2008). É

ainda referido que este desejo, servir o interesse público, é essencialmente altruísta apesar desse interesse ser perspetivado por um só indivíduo. (Perry, 1996; Perry & Wise, 1990). Por fim, os motivos afetivos. Neste caso, alguns profissionais podem sentir-se empenhados num programa público apenas porque se identificam com o mesmo. No entanto, em diversos casos, o interesse pelos programas deve-se à convicção de que este é socialmente importante. Frederickson e Hart sugerem que o motivo central para os profissionais deveria de ser “patriotism of benevolence”. Estes definem-no como sendo um “amor” por todos os indivíduos e onde o mais importante é que estes sejam protegidos em todos os seus direitos básicos. (Perry & Wise, 1990).

Os autores Perry & Porter (1982) acrescentam ainda que existe um conjunto de características que conseguem alterar a motivação: características dos indivíduos, do trabalho, e do ambiente externo e interno. Relativamente às características do indivíduo, os autores tornam claro que certos aspetos, tais como as atitudes, podem ser alterados após o indivíduo se juntar à organização, contudo o enfoque não está nesse aspeto, mas nas características que o indivíduo consegue trazer para situações de trabalho. Esse estudo refere que, alunos que se encontravam prestes a inverterem pelo setor público, valorizam menos a riqueza económica, ao contrário dos indivíduos que enveredam pelo setor privado (Perry & Porter, 1982).

O segundo fator que, conseqüentemente poderá afetar a motivação é a atividade que o profissional exerce no seu local de trabalho, ou seja, as tarefas que envolvem o trabalho. Este é considerado como uma parte central da vida dos indivíduos e até da sua identidade. Porém, importa destacar que o trabalho não representa o mesmo para todas os indivíduos. Para alguns é apenas uma forma de obter financiamento, enquanto para outros é algo significativo e importante nas suas vidas. Profissionais que sentem que o seu trabalho tem significado tendem a demonstrar maiores níveis de satisfação e a vê-lo como um fator central e importante nas suas vidas (Perry & Porter, 1982; Steger et al., 2012).

No que concerne às características do ambiente de trabalho, este é um fator que tem impacto no significado que os profissionais atribuem ao seu trabalho. Contudo, é difícil nas organizações públicas transmitir aos seus profissionais um sentimento de “significado pessoal”, uma vez que a ligação das suas contribuições para o sucesso da organização é complexa de observar. Acresce a estes aspetos, a frequência com que os dirigentes se alteram, bem como as relações de trabalho. De acordo com Perry e Porter, é relevante os profissionais sentirem que a organização tem uma missão e objetivos

estáveis. Se a mudança for constante, os profissionais podem questionar a necessidade de colocar o seu esforço máximo na atividade (Perry & Porter, 1982). Importa ainda salientar a importância da cultura organizacional. Esta é adquirida com o passar do tempo e demonstrada pelas crenças e valores partilhados pelos membros das organizações, sendo entendida como uma força para tornar os membros das organizações mais próximos e coesos e, em alguns casos, um controlo informal no sentido de mostrar o comportamento aceitável no seio da organização (Schraeder et al., 2005; Molina, 2009)

Por fim, características do ambiente externo, podem ter um forte impacto no nível de motivação do indivíduo e no comportamento do mesmo na organização. Das quatro características, esta é a única que a organização não tem controlo direto. Contudo, pode monitorizar o mesmo e tentar fazer alterações internas que possam influenciar a motivação do indivíduo (Perry & Porter, 1982).

Não obstante a maioria dos funcionários, quer do setor público quer do setor privado, valorizarem incentivos (como a remuneração), os do setor público demonstram maior motivação para ajudar a sociedade e servir o interesse público (Kim, 2009b; Kaipeng et al., 2013; D. Coursey & Pandey, 2007).

Nesse sentido, segundo Perry & Wise (1990), os indivíduos que se sentem fortemente motivados para o serviço público deveriam trabalhar em organizações públicas pois haveria um melhor desempenho no seu trabalho e maior propensão a recompensas internas. Neste sentido, os trabalhadores que demonstram maior nível de motivação interna tendem a necessitar de menos motivações externas para conseguirem produzir o mesmo esforço que outro trabalhador. Tendo em consideração o exposto, as organizações deveriam considerar a motivação como um balanço, pois quer a motivação externa quer a interna encontram-se interligadas. No entanto, apesar da literatura provar que é importante e vantajoso as organizações fomentarem a motivação intrínseca, no sentido de completar as tarefas, os incentivos externos podem também ter um papel fundamental nas mesmas (Cerasoli et al., 2014). Portanto, torna-se importante referir que, tal como Avaristo & Souza (2018) afirmam, “motivação é um fator que pode variar de acordo com o indivíduo, logo, nem sempre a mesma política de gestão de pessoas será vista como aspeto motivacional por todos os colaboradores de uma determinada organização.” (Avaristo & Souza, 2018:319). Quer no setor privado quer no público é importante motivar os indivíduos, pois os resultados organizacionais dependem dos

rendimentos dos mesmos que, por sua vez, variam consoante a motivação que cada trabalhador sente ao fazer a sua atividade (Avaristo&Souza,2018).

### **2.2.1. Avaliação da motivação no Serviço Público**

A avaliação da motivação no serviço público tem sido feita com recurso a diversas escalas, entre as quais se destacam a *Federal Employee Viewpoint, Work Preference Inventory (WPI)*, Valores do Setor Público (PSV) e o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho para a Administração Pública (SIADAP), sendo este último o mais conhecido no contexto português.

O questionário de James Perry - Motivação no Serviço Público (1996), é, no entanto o mais disseminado (D. H. Coursey et al., 2008; Coursey & Pandey, 2007; Kaipeng et al., 2013; Anderfuhren-biget et al., 2010). Inicialmente, este instrumento incluía seis dimensões: “Interesse pelas políticas públicas” (Attraction to Policy Making), “Dedicação ao interesse público” (Commitment to the Public Interest), “Dever cívico” (Civic Duty), “Justiça social” (Social Justice), “Compaixão” (Compassion), “Sacrifício” (Self-sacrifice), resultantes da análise fatorial a respostas a 40 itens, criados juntamente com estudantes do Mestrado em Administração Pública, tendo por base a literatura e os inputs do grupo (Perry, 1996a). O questionário inicial foi sujeito a diversas alterações, resultando numa versão robusta com 24 itens e 4 dimensões (Perry, 1996) (tabela 1).

O autor afirma que existe pouca diferença entre a terceira (Compaixão) e a quarta (Sacrifício próprio) dimensões. Porém, mantém-se a dimensão “Sacrifício próprio” como independente pois, historicamente, esta tem ligação à forma como os indivíduos pensam sobre o serviço público. Esta solução final resultou de um processo conceptual e metodológico faseado, com base em três premissas: a correspondência entre definições conceptuais e operacionais da motivação no serviço público; a unidimensionalidade dos itens; e a simplicidade dos itens, com o objetivo de facilitar a sua utilização (Perry, 1996). Alguns aspetos deste modelo foram criticados pela literatura da área como requerendo adaptação e atualização (Kim, 2009b, D. Coursey & Pandey, 2007, Leisink & Steijn, 2009). Um dos aspetos refere-se à extensão da própria escala, a qual já foi alterada diversas vezes, adaptando-se ao contexto específico de aplicação: Coursey & Pandey (2007) criaram uma escala menor com apenas 9/10 itens; Kim (2008), com 12 itens; Leisink & Steijn (2009), com 11 itens adaptados ao contexto do setor público. Os autores

defendem que escalas mais pequenas são preferíveis em estudos da Administração Pública. Contudo, para ser criada uma escala menor, é necessário provar a fiabilidade da mesma (D. Coursey & Pandey, 2007; Kim, 2009a).

Outro aspeto referido é a aplicabilidade das dimensões nos diversos contextos e a forma como os itens se encontram descritos. Por exemplo, no contexto coreano foi aplicada a escala completa, com 24 itens, e foi possível aferir que a dimensão “Atração pela criação de políticas públicas” não se adequa. Por vezes os indivíduos sentem-se atraídos pelo trabalho no serviço público por acreditarem que as suas escolhas podem facilitar os interesses de um grupo específico. Contudo, de acordo com a autora, contrariamente aos Estados Unidos da América, tal não acontece na sociedade coreana, sendo esta mais homogénea e existindo um sentido partilhado de ética. É ainda referido que os itens deveriam ser reformulados, no sentido de incorporarem aspetos como “Participação na formulação de políticas públicas” e “Comprometimento com o programa público”, uma vez que o indivíduo se identifica com o mesmo. Outro aspeto criticado é a descrição na negativa de certos itens, o que não só pode causar alguma confusão na interpretação das questões, como também influenciar as respostas dos inquiridos instigando um pensamento negativo ou cínico de falar sobre a política (Kim, 2009b).



*Tabela 1 – Public Service Motivation – Versão original – 24 itens e 4 dimensões*

---

***Attraction to Policy Making***

---

PSM11 – Politics is a dirty word. (Reversed)

PSM27 – The give and take of public policy making doesn't appeal to me. (Reversed)

PSM31 – I don't care much for politicians. (Reversed)

---

***Commitment to the Public Interest***

PSM16 – It is hard for me to get intensely interested in what is going on in my community. (Reversed)

PSM23 – I unselfishly contribute to my community.

PSM30 – Meaningful public service is very important to me.

PSM34 – I would prefer seeing public officials do what is best for the whole community even if it harmed my interest.

PSM39 – I consider public service my civic duty.

---

***Compassion***

PSM2 – I am rarely moved by the plight of the underprivileged. (Reversed)

PSM3 – Most social programs are too vital to do without.

PSM4 – It is difficult for me to contain my feelings when I see people in distress.

PSM8 – To me, patriotism includes seeing to the welfare of others.

PSM10 – I seldom think about the welfare of people whom I don't know personally. (Reversed)

PSM13 – I am often reminded by daily events about how dependent we are on one another.

PSM24 – I have little compassion for people in need who are unwilling to take the first step to help themselves. (Reversed)

PSM40 – There are few public programs that I wholeheartedly support. (Reversed)

---

***Self – Sacrifice***

PSM1 – Making a difference in society means more to me than personal achievements.

PSM5 – I believe in putting duty before self.

PSM6 – Doing well financially is definitely more important to me than doing good deeds. (Reversed)

PSM9 – Much of what I do is for a cause bigger than myself.

PSM12 – Serving citizens would give me a good feeling even if no one paid me for it.

PSM17 – I feel people should give back to society more than they get from it.

PSM19 – I am one of those rare people who would risk personal loss to help someone else.

PSM26 – I am prepared to make enormous sacrifices for the good society.

### 2.3. Significado do Trabalho

*Work is a universal, basic necessity for individuals in all societies. Yet, the meaning of work varies based upon individual idiosyncratic interpretation and evaluation of the purpose of the task and its relevance to self and important others, such as coworkers, customers, supervisors, or organizations (Fock et al., 2009:1070)*

O Significado do trabalho (MOW) não é um conceito unívoco, dependendo do profissional em questão, da própria avaliação que este faz da tarefa e da relevância desta para os outros (Fock et al., 2009). Quando um profissional exerce as suas funções apenas com o objetivo de recompensa económica, é improvável que aquelas lhe sejam relevantes, pelo que o significado do trabalho decorrerá da satisfação de necessidades de ordem superior, como necessidades sociais (Fock et al., 2009) ou quando tem um objetivo e um significado que o distingue, para além do que representa para o indivíduo. Profissionais que acreditam que o seu trabalho tem significado vêem-no como um aspeto central e importante e reportam uma maior satisfação e melhor coesão com os seus colegas. O trabalho é consensualmente considerado um fator importante no significado da vida como um todo (Fock et al., 2009; Steger et al., 2012).

O Inventário do Significado do Trabalho (IST) constitui-se como uma avaliação robusta deste construto patente em 4 dimensões da escala original (tabela 2): a forma como o trabalho pode contribuir para encontrar sentido na vida e como o valor do trabalho é considerado de um ponto de vista pessoal; a compreensão dos objetivos do trabalho por parte dos indivíduos; os objetivos pessoais a que o trabalho responde correspondendo a um espaço para desenvolver perspetivas e a forma como o trabalho tem impacto nos outros e na sociedade. De acordo com o autor os itens apresentados em itálico são trabalhados na forma negativa (Arnoux-Nicolas et al., 2016).

*Tabela 2- Meaning of work - Versão Original - 20 itens e 4 dimensões*

---

**Importance of work**

---

I find my job rewarding from a personal point of view.  
*My work brings very little to my life.*  
My current job gives meaning to my life.  
My work is not at all absurd.  
My work brings a vital dimension to my life.  
The goals I have to achieve in my job are challenging and meaningful.

---

**Understanding of work**

I understand the value of my work.  
I know what the goals of my work are.  
*I don't clearly see the meaning of my current work.*  
I have understood what is the function of my work.  
*I don't really understand what my work accomplishes.*

---

**Direction of work**

*I often think I don't know where I'm going in my job.*  
My work has a clear and specific direction.  
*My job doesn't help me have truly clear life prospects.*

---

**Purpose of work**

*I sometimes think my work is not very useful.*  
*I frequently don't understand the purpose of my work.*  
*I don't understand what effects my work has on the world or society.*  
*Do not work would not affect the vision I have of my life as a whole.*  
*No matter what anyone says. I find many jobs to be absurd.*  
*I'm not sure what I must do to have my work be considered successful.*

## PARTE II – COMPONENTE EMPÍRICA

### 3. Metodologia

#### 3.1. Objetivos

O presente estudo, de natureza exploratória, visa mapear a motivação no serviço público dos profissionais das autarquias da região Norte, especificando o caso do Município de Vila Nova de Gaia e de Santo Tirso, no exercício das suas funções e o sentido por eles atribuído ao trabalho.

Pretende-se, ainda contribuir, para a tradução e adaptação da escala de Public Service Motivation no contexto português e na área de Administração Pública.

#### 3.2. Descrição da Amostra

Neste estudo optou-se por uma amostragem não probabilística propositada, contactando-se todas as câmaras da região Norte (n=86) com um pedido de consentimento informado e de realização do questionário (cfr anexo I). O pedido foi enviado entre os dias 3 e 5 de junho de 2020, colocando como data-limite para a resposta o dia 7 de junho de 2020.

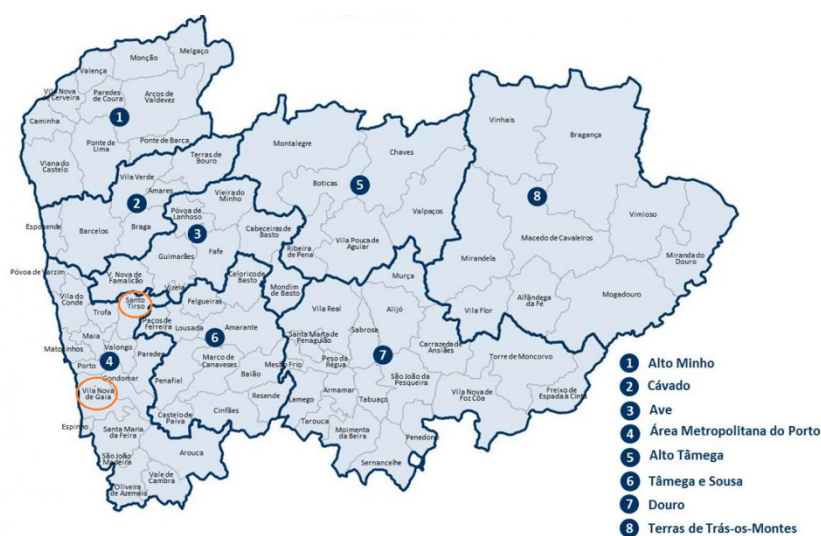


Figura 2- Concelhos da Região Norte

A Câmara Municipal de Cinfães, da Câmara Municipal de Lamego e da Câmara Municipal de Vila Verde responderam prontamente, confirmando que iriam difundir o questionário pelos seus trabalhadores. Obtiveram-se duas respostas negativas ao pedido: da Câmara Municipal do Porto, que não achou pertinente aplicar o questionário no momento, visto que, pouco tempo antes, já havia sido aplicado um inquérito com propósitos similares, e da Câmara Municipal de Matosinhos, que não considerou que seria relevante averiguar esta questão junto dos seus funcionários.

Importa destacar que, apesar de só ter sido obtida confirmação escrita da aceitação e divulgação do questionário por parte de três câmaras, obtiveram-se respostas de dezassete no total (tabela 3).

*Tabela 3 - Número de respostas por câmara*

<b>CÂMARAS</b>	<b>NÚMERO DE RESPOSTAS</b>
Alijó	1
Arcos de Valdevez	2
Arouca	2
Baião	1
Cinfães	28
Gondomar	1
Lamego	6
Marco de Canaveses	5
Montalegre	1
Paços de Ferreira	1
Sabrosa	1
Santo Tirso	84
Vila Nova de Gaia	91
Vila Verde	17
Vinhais	5
Terra de Bouro	5
Valongo	1

Relativamente ao perfil sociodemográfico dos participantes, como exposto em detalhe na tabela 4, 71% (n=180) são do sexo feminino e 29% (n= 72) do sexo masculino. A maioria dos inquiridos 41% (n=104) tem entre 31 e 45 anos, sendo a segunda faixa etária mais comum (n=86) a de profissionais entre os 46 e 55 anos.

No que concerne à antiguidade na Administração Pública, pode-se constatar 35% (n=88) trabalha no setor há mais de 20 anos, seguido de 25% (n=64) que entrou de há onze a vinte anos e 22% (n=56) que exercem esta função entre um a cinco anos. Quanto

à antiguidade na atual organização 29% (n=73) integra a instituição há mais de 20 anos e 27 % (n=68) de um a cinco anos. 46% dos inquiridos (n=115) são licenciados e 35% têm o 12.º ano (n=75). A maioria dos inquiridos, 82%, têm contratos de trabalho por tempo indeterminado (n=206).

Tabela 4 - Caracterização demográfica – Municípios da Região Norte

		Frequência Absoluta	Frequência relativa
Gênero	Feminino	180	71%
	Masculino	72	29%
	<b>TOTAL</b>	<b>252</b>	<b>100%</b>
Faixa etária	Até 30 anos	28	11%
	Entre 31 e 45 anos	104	41%
	Entre 45 e 55 anos	86	34%
	Entre 56 e 65 anos	31	12%
	Mais de 65 anos	3	1%
	<b>TOTAL</b>	<b>252</b>	<b>100%</b>
Antiguidade na Administração Pública	Menos de 1 ano	24	10%
	Entre 1 e 5 anos	56	22%
	Entre 6 e 10 anos	20	8%
	Entre 11 e 20 anos	64	25%
	Mais de 20 anos	88	35%
	<b>TOTAL</b>	<b>252</b>	<b>100%</b>
Antiguidade na atual organização	Menos de 1 ano	27	11%
	Entre 1 e 5 anos	68	27%
	Entre 6 e 10 anos	23	9%
	Entre 11 e 20 anos	61	24%
	Mais de 20 anos	73	29%
	<b>TOTAL</b>	<b>252</b>	<b>100%</b>
Escolaridade	4ºano	0	0%
	6º ano	2	1%
	9ºano	9	4%
	12º ano	75	30%
	Bacharelato	5	2%
	Licenciatura	115	46%
	Mestrado	46	18%
	Doutoramento	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>252</b>	<b>100%</b>
Vínculo	Nomeação	10	4%
	Contrato por tempo indeterminado	206	82%
	Contrato a termo resolutivo certo	19	8%
	Contrato a termo resolutivo incerto	5	2%
	Outro	12	5%

### 3.2.1. Municípios de Vila Nova de Gaia e Santo Tirso

Vila Nova de Gaia e Santo Tirso são os casos de estudo considerados na presente dissertação.

O município de Vila Nova de Gaia, pertencente à Área Metropolitana do Porto, é composto por, aproximadamente, 300 000 habitantes. A Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia inclui 2323 profissionais que desempenham funções em diferentes áreas, nomeadamente, na direção Municipal de Bombeiros Sapadores e Proteção Civil, Divisão de Apoio aos Órgãos Autárquicos e Relações-Públicas, Divisão de Auditoria e Qualidade, Equipa Multidisciplinar de Apoio aos Cidadãos entre outras.

Integrando, também, a Área Metropolitana do Porto, o município de Santo Tirso é composto por 71 530 habitantes. Segundo dados oficiais obtidos, a Câmara Municipal de Santo Tirso tem 414 profissionais. Estes trabalhadores, tal como anteriormente referido, encontram-se divididos por diferentes postos, como por exemplo, Formação e Consultoria, Apoio Técnico a empresas de construção civil, Investigação e Ensino, entre outros (Tirso, 2008).

Seguindo o mesmo padrão de distribuição de género (ver tabela 5), 77% dos inquiridos da Câmara de Vila Nova de Gaia (n=70) são do sexo feminino e 23% (n= 21) do sexo masculino. 40% (n=36) tem entre 31 e 45 anos e 37% (n=34) 46 e 55 anos. 76 % tem um contrato da função pública por termo indeterminado (n=69), denotando alguma estabilidade na contratação. 43% são licenciados (n=39), 22% têm o mestrado (n=20) e 29% (n=26) completaram o 12º ano. 34% trabalham no sector público há mais de vinte anos (n=31), 21% entraram até há cinco anos (n=19) e 21% (n=19) trabalham no setor há menos de um ano. A maioria das contratações na presente instituição são recentes, dado que 24% exercem funções há menos de um ano (n=22) e 24% trabalham na instituição entre um e cinco anos (n=22).

69% dos inquiridos da Câmara de Santo Tirso são do sexo feminino (n=58) e 31% do sexo masculino (n=26) Relativamente ao escalão etário, a maioria dos profissionais (48%) tem entre 31 e 45 anos (n=40), seguido de funcionários com idades entre os 46 e 55 anos 30% (n=25). 39% trabalha há mais de vinte anos no sector (n=33), 29% (n=24) de 10 a 20 anos e 26% entre 1 e 5 anos (n=22). Na instituição, verificam-se muitas contratações com mais de vinte anos (38%, n=32) e 29% de um a 5 anos. 49% dos

inquiridos (n=41) são licenciados e 85 % tem um contrato por termo indeterminado (n=71).

Tabela 5 - Caracterização demográfica – Câmara de Vila Nova de Gaia e Câmara de Santo Tirso

		Frequência Absoluta		Frequência relativa	
		V.N. Gaia	Santo Tirso	V.N. Gaia	Santo Tirso
Género	Feminino	70	58	77%	69%
	Masculino	21	26	23%	31%
	<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Faixa etária	Até 30 anos	11	4	12%	5%
	Entre 31 e 45 anos	36	40	40%	48%
	Entre 45 e 55 anos	34	25	37%	30%
	Entre 56 e 65 anos	9	14	10%	17%
	Mais de 65 anos	1	1	1%	1%
	<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Antiguidade na Administração Pública	Menos de 1 ano	19	0	21%	0%
	Entre 1 e 5 anos	19	22	21%	26%
	Entre 6 e 10 anos	8	5	9%	6%
	Entre 11 e 20 anos	14	24	15%	29%
	Mais de 20 anos	31	33	34%	39%
	<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Antiguidade na atual organização	Menos de 1 ano	22	0	24%	0%
	Entre 1 e 5 anos	22	24	24%	29%
	Entre 6 e 10 anos	8	6	9%	7%
	Entre 11 e 20 anos	18	22	20%	26%
	Mais de 20 anos	21	32	23%	38%
	<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Escolaridade	4ºano	0	0	0%	0%
	6º ano	0	1	0%	1%
	9ºano	3	1	3%	1%
	12º ano	26	29	29%	35%
	Bacharelato	3	2	3%	2%
	Licenciatura	39	41	43%	49%
	Mestrado	20	10	22%	12%
	Doutoramento	0	0	0%	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Vínculo	Nomeação	6	3	7%	4%
	Contrato por tempo indeterminado	69	71	76%	85%
	Contrato a termo resolutivo certo	13	4	14%	5%
	Contrato a termo resolutivo incerto	1	1	1%	1%
	Outro	2	5	2%	6%
	<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



### **3.3. Instrumento**

O questionário administrado inclui, para além de dados sócio-demográficos (idade, sexo, antiguidade na Administração Pública e na atual organização, tipo de vínculo e nível de escolaridade), duas escalas:

a) Escala de “Motivação no Serviço Público”, na sua versão de 24 itens e 4 dimensões (Perry, 1996), sendo usada uma escala de lickert em que 1 corresponde a concordo totalmente e 5 discordo totalmente. Neste sentido, valores mais baixos indicam concordância e mais elevada discordância. Esta foi a escala utilizada, uma vez que é aquela que se encontra mais disseminada no estudo da motivação dos profissionais no Serviço Público. A tradução da língua inglesa para a língua portuguesa foi realizada em conjunto com a equipa de orientação e a retroversão (Inglês para Português) por uma bilingue com o objetivo de assegurar uma adaptação mais fidedigna (Perry, 1996) (ver tabela 6).

Tabela 6 - Escala de Motivação no Serviço Público – Tradução da escala para português

<b>Interesse para Elaboração de Políticas</b>
PSM11 – O mundo da política "deixa muito a desejar". (Inverso)
PSM27 – Não vejo com bons olhos a troca de favores no sistema público. (Inverso)
PSM 31 – Não dou grande valor a políticos. (Inverso)
<b>Dedicação ao interesse Público</b>
PSM16 – O que acontece na minha comunidade interessa-me pouco. (Inverso)
PSM23 – Eu contribuo para a minha comunidade sem esperar nada em retorno.
PSM30 – Um serviço público é importante para mim.
PSM34 – Eu prefiro que os funcionários façam o que é melhor para toda a comunidade ainda que vá contra os meus interesses.
PSM39 – Eu considero o serviço público como o meu dever cívico.
<b>Compaixão</b>
PSM2 – Raramente me comovo com as dificuldades daqueles mais necessitados. (Inverso)
PSM3 – A maioria dos programas sociais são demasiado importantes para serem esquecidos.
PSM4 – É difícil para mim conter os meus sentimentos quando vejo alguém em sofrimento.
PSM8 – Para mim o Patriotismo inclui assegurar o bem-estar dos outros.
PSM10 – Raramente penso no bem-estar daqueles que não conheço pessoalmente. (Inverso)
PSM13 – Sou frequentemente lembrado pelos acontecimentos diários quão dependentes somos uns dos outros.
PSM24 – Não tenho muita compaixão por pessoas necessitadas que não estão dispostas a dar o primeiro passo para se ajudarem a si próprios. (Inverso)
PSM40 – Há poucos programas públicos que eu apoie incondicionalmente. (Inverso)
<b>Sacrifício-próprio</b>
PSM1 – Dou mais importância a fazer a diferença na sociedade do que às minhas conquistas pessoais.
PSM5 – Acredito que o dever está acima das necessidades/vontades individuais.
PSM6 – É mais importante para mim ter sucesso financeiro do que praticar boas ações. (Inverso)
PSM9 – Muito do que faço é por uma causa maior que a minha.
PSM12 – Mesmo que não me pagassem para tal, servir os cidadãos far-me-ia sentir bem.
PSM17 – Sinto que as pessoas devem contribuir mais para a sociedade do que receber dela.
PSM19 – Sou uma das raras pessoas que arriscaria prejudicar-me para ajudar outra pessoa.
PSM26 – Estou pronto(a) para fazer enormes sacrifícios em prol da sociedade.

A escala de “Inventário do Significado do Trabalho” (IST) (Arnoux-Nicolas et al., 2016) é composta por 20 itens com 4 dimensões (tabela 7) (Arnoux-Nicolas et al., 2016) sendo que, num estudo mais recente, uma solução de duas dimensões, contrapondo uma valência negativa e positiva, demonstrou robustez (Ilouga et al, 2018).

Tabela 7- Escala do Inventário do Sentido do Trabalho - Tradução da escala para português

<b>Importância do trabalho</b>
IST1 – Considero o meu trabalho recompensador do ponto de vista pessoal.
IST2 – Eu percebo o valor do meu trabalho.
IST3 – O meu trabalho não me ajuda a ter uma visão clara das minhas perspetivas de vida.
IST4 – O trabalho tem uma função vital na minha vida.
IST5 – O meu trabalho atual dá significado à minha vida.
IST6 – O meu trabalho não é, de maneira nenhuma, um absurdo.
<b>Compreensão do trabalho</b>
IST7 – Eu não vejo claramente qual é o sentido do meu trabalho.
IST8 – Os objetivos que tenho de alcançar no meu trabalho são desafiantes e têm sentido para mim.
IST9 – Eu sei quais são os objetivos do meu trabalho.
IST10 – Eu não percebo ao certo quais são as conquistas no trabalho.
IST11 – Eu penso frequentemente que não sei qual é o rumo do meu trabalho.
<b>Direção do trabalho</b>
IST12 – O facto de não trabalhar não irá afetar a minha visão sobre a vida como um todo.
IST13 – O meu trabalho tem um propósito claro e específico.
IST14 – Por vezes penso que o meu trabalho não é muito útil.
<b>Propósito do trabalho</b>
IST15 – Independentemente do que os outros dizem, eu considero que há muitos trabalhos que são absurdos.
IST16 – Eu tenho percebido qual é a função do meu trabalho.
IST17 – Eu não percebo qual é o efeito que o meu trabalho tem no mundo ou na sociedade.
IST18 – Frequentemente não compreendo o propósito do meu trabalho.
IST19 – O meu trabalho tem pouco peso na minha vida. <sup>1</sup>

### 3.4. Procedimentos de investigação

As respostas às duas escalas utilizadas foram sujeitas a uma análise factorial exploratória. Os resultados do teste de esfericidade de Bartlett e do índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) atestaram a adequabilidade dos dados para ambas e, nas duas análises, optou-se pela utilização da rotação ortogonal varimax para facilitar a interpretação das estruturas factoriais (Field, 2013).

No caso do IST, devido a um problema técnico no processo de recolha, não nos foi possível aceder às respostas ao item “Eu não tenho a certeza do que preciso de fazer para que o meu trabalho seja considerado um sucesso”. Realizou-se uma análise factorial exploratória em componentes principais nas respostas ao inquérito aplicado,

<sup>1</sup> Tradução retirada de (Cabrita, 2019)

testando a adequação da estrutura factorial e distribuição dos itens de acordo com Arnoux-Nicolas et al (2016) e Ilouga et al (2018). Os resultados mostraram concordância apenas com a segunda versão, optando-se por agregar os itens em duas dimensões (ver tabela 18) 8 itens com valência positiva agregados em ‘trabalho com propósito ou sentido’ ( $\alpha= 0.884$ ) e trabalho sem propósito ou sentido ( $\alpha= 0.884$ ) analisando-se também alguns padrões gerais de itens.

Em seguida, procedeu-se a uma análise descritiva (frequências absolutas e relativas, médias aritméticas e desvios padrão) dos dados sócio-demográficos da amostra completa. As taxas de resposta apresentam uma elevada dispersão, pelo que se optou por aprofundar a análise em dois casos particulares com uma taxa de resposta mais elevada: Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia e Câmara Municipal de Santo Tirso. Este enfoque permite uma análise exploratória e comparativa, possibilitando também um desenho do Funcionário Tipo destas duas instituições no que à motivação para o serviço público diz respeito. Todos os dados recolhidos foram analisados com recurso ao programa SPSS 22.

## 4. Resultados e Discussão

### 4.1. Escala de PSM

Uma análise fatorial em componentes principais foi conduzida nos 24 itens do instrumento com rotação ortogonal (varimax) na amostra total de 252 participantes. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin verificou a adequação da amostra para a análise (KMO = .804) e o teste de esfericidade de Bartlett (qui quadrado (276) =1732,188, p=0.00) indica que as correlações entre os itens são suficientes para prosseguir a análise.

Considerando-se apenas os coeficientes de saturação superior a 0.30, a análise resultou em quatro factores com valores próprios maiores que 1: 'Sacrifício-Próprio' (0.74), 'Dedicação ao interesse público', (0.77) 'Descrédito da política' (0.65), 'Interesses próprios' (0.63), com índices de confiabilidade aceitável (Pestana & Gageiro, 2006). O primeiro fator inclui 8 itens relativos à capacidade de os profissionais assegurarem o bem-estar dos cidadãos, mesmo que saiam prejudicados. O segundo fator 'Dedicação ao Interesse Público', composto por 7 itens enfatiza a capacidade de os profissionais verem o serviço público com algo fulcral nas suas vidas e as necessidades dos cidadãos que devem sempre ser colocadas em primeiro lugar. O terceiro fator inclui 4 itens referentes à política e a forma como os cidadãos vêem a mesma que, atendendo a especificidades de foro linguístico, optamos por renomear de uma forma mais objetiva ('Interesse por elaboração de políticas') Por fim, o quarto fator 'Interesses Próprios' é composto por 5 itens que procuram compreender se os funcionários preorizam os seus interesses ou os da sociedade. Originalmente denominado por 'Compaixão', optamos por renomear assim de modo a facilitar a interpretação neste contexto cultural (ver itens em tabela 8 abaixo).

*Tabela 8 - Escala de Motivação no Serviço Público – Saturação dos itens em 4 dimensões após rotação varimax e estatísticas iniciais*

	FATORES			
	F1	F2	F3	F4
	Sacrifício-próprio	Dedicação ao Interesse Público	Descrédito da Política	Interesses próprios
PSM3 – A maioria dos programas sociais são demasiado importantes para serem esquecidos.	<b>.264</b>	.134	.189	.243
PSM4 – É difícil para mim conter os meus	<b>.423</b>	-.068	-.134	.263

sentimentos quando vejo alguém em sofrimento.				
PSM8 – Para mim, o Patriotismo inclui assegurar o bem-estar dos outros.	<b>.374</b>	.343	.133	.242
PSM9 – Muito do que faço é por uma causa maior do que eu.	<b>.550</b>	.378	.104	.168
PSM12 – Mesmo que não me pagassem para tal, servir os cidadãos far-me-ia sentir bem.	<b>.622</b>	.208	.007	.035
PSM17 – Sinto que as pessoas devem contribuir mais para a sociedade do que receber dela.	<b>.632</b>	.164	-.061	.086
PSM19 – Sou uma das raras pessoas que arriscaria prejudicar-me para ajudar outra pessoa.	<b>.703</b>	.081	-.064	.062
PSM26 – Estou pronto(a) para fazer enormes sacrifícios em prol da sociedade.	<b>.782</b>	.169	.090	.097
PSM23 – Eu contribuo para a minha comunidade sem esperar nada em retorno.	.157	<b>.558</b>	-.060	.183
PSM30 – Um serviço público é importante para mim.	.041	<b>.785</b>	.077	.095
PSM34 – Eu prefiro que os funcionários públicos façam o que é melhor para toda a comunidade, ainda que vá contra os meus interesses.	.162	<b>.727</b>	-.097	.004
PSM39 – Eu considero o serviço público como o um dever cívico.	.203	<b>.722</b>	.034	-.022
PSM13 – Sou frequentemente lembrado pelos acontecimentos diários quão dependentes somos uns dos outros.	.322	<b>.334</b>	.029	-.022
PSM1 – Dou mais importância a fazer a diferença na sociedade do que às minhas conquistas pessoais.	.357	<b>.388</b>	.139	.011
PSM5 – Acredito que o dever está acima das necessidades/vontades individuais.	.445	<b>.550</b>	.111	.017
PSM11 – O mundo da política “deixa muito a desejar”.	.007	-.072	<b>.800</b>	.001
PSM27 – Não vejo com bons olhos a troca de favores no sistema público.	.057	-.350	<b>.584</b>	-.198
PSM31 – Não dou grande valor a políticos.	.054	.153	<b>.753</b>	-.017
PSM40 – Há poucos programas públicos	-.086	.200	<b>.596</b>	.297

que eu apoie incondicionalmente.

PSM16 – O que acontece na minha comunidade interessa-me pouco.	-.039	.248	.333	<b>.489</b>
PSM2 – Raramente me comovo com as dificuldades daqueles mais necessitados.	.184	-.013	-.052	<b>.690</b>
PSM10 – Raramente penso no bem-estar daqueles que não conheço pessoalmente.	.071	.080	.031	<b>.735</b>
PSM24 – Não tenho muita compaixão por pessoas necessitadas que não estão dispostas a dar o primeiro passo para se ajudarem a si próprias.	.018	-.115	.383	<b>.458</b>
PSM6 – É mais importante para mim ter sucesso financeiro do que praticar boas ações.	.172	.027	-.107	<b>.642</b>

#### 4.1.1. Motivação no Serviço Público

Na presente amostra, a dimensão ‘dedicação ao interesse público’ (M=3,94; DP=0,60) é a que apresenta uma média mais elevada, seguida de ‘sacrifício próprio’ (M=3,70; DP=0,61), ambas alinhadas com a representação destes funcionários como priorizando o serviço público em detrimento de interesses pessoais.

Aliás, a dimensão ‘interesses próprios’ que agrega vários itens relativos a uma visão individualista e pouco compassiva apresenta um valor médio de respostas próximo da total discordância (M=1,89; DP=0,61). ‘Descrédito da política’ apresenta um valor (M=3,4; DP=0,78) que reflete uma atitude apreensiva face à política e políticos (PSM11; PSM31) contrabalançado com a crença em políticas e transparência no serviço público (ver itens em tabela 9).

Tabela 9 - Escala de Motivação no Serviço Público – Médias e desvio padrão dos Municípios da Região Norte

		REGIÃO NORTE	
		M	DP
Sacrifício-próprio (M=3,7)	PSM3 – A maioria dos programas sociais são demasiado importantes para serem esquecidos.	3,98	1,02
	PSM4 – É difícil para mim conter os meus sentimentos quando vejo alguém em sofrimento.	3,92	1,12
	PSM8 – Para mim, o Patriotismo inclui assegurar o bem-estar dos outros.	4,10	0,94
	PSM9 – Muito do que faço é por uma causa maior do que eu.	3,71	0,94
	PSM12 – Mesmo que não me pagassem para tal, servir os cidadãos far-me-ia sentir bem.	3,57	1,05
	PSM17 – Sinto que as pessoas devem contribuir mais para a sociedade do que receber dela.	3,73	0,89
	PSM19 – Sou uma das raras pessoas que arriscaria prejudicar-me para ajudar outra pessoa.	3,29	1,05
	PSM26 – Estou pronto(a) para fazer enormes sacrifícios em prol da sociedade.	3,25	0,97
Dedicação ao interesse Público (M=3,94)	PSM23 – Eu contribuo para a minha comunidade sem esperar nada em retorno.	4,07	0,90
	PSM30 – Um serviço público é importante para mim.	4,49	0,72
	PSM34 – Eu prefiro que os funcionários públicos façam o que é melhor para toda a comunidade, ainda que vá contra os meus interesses.	4,08	0,92
	PSM39 – Eu considero o serviço público como o um dever cívico.	4,20	0,87
	PSM13 – Sou frequentemente lembrado pelos acontecimentos diários quão dependentes somos uns dos outros.	3,65	1,04
	PSM1 – Dou mais importância a fazer a diferença na sociedade do que às minhas conquistas pessoais.	3,24	1,03
Descrédito da Política (M=3,4)	PSM5 – Acredito que o dever está acima das necessidades/vontades individuais.	3,84	0,98
	PSM11 – O mundo da política "deixa muito a desejar".	3,58	1,15
	PSM27 – Não vejo com bons olhos a troca de favores no sistema público.	4,19	1,06
	PSM31 – Não dou grande valor a políticos.	2,95	1,19
Interesses Próprios (M=1,89)	PSM40 – Há poucos programas públicos que eu apoie incondicionalmente	2,91	0,99
	PSM16 – O que acontece na minha comunidade interessa-me pouco.	1,63	1,02
	PSM2 – Raramente me comovo com as dificuldades daqueles mais necessitados	1,60	0,92
	PSM10 – Raramente penso no bem-estar daqueles que não conheço pessoalmente.	1,81	0,88
	PSM24 – Não tenho muita compaixão por pessoas necessitadas que não estão dispostas a dar o primeiro passo para se ajudarem a si próprias.	2,50	1,19
	PSM6 – É mais importante para mim ter sucesso financeiro do que praticar boas ações.	1,91	0,85



Como evidenciado nos itens mais salientes de ‘dedicação ao interesse público’ e ‘sacrifício próprio’ (tabela 10), o serviço e sistema públicos são encarados a partir de uma perspetiva de valores sociais e deontológicos (PSM39 – Eu considero o serviço público como um dever cívico; PSM17 – Sinto que as pessoas devem contribuir mais para a sociedade do que receber dela) e individuais, estes norteadores da conduta pessoal (PSM30 – Um serviço público é importante para mim; PSM23 – Eu contribuo para a minha comunidade sem esperar nada em retorno; PSM9 - Muito do que faço é por uma causa maior do que eu).

*Tabela 10 - Questões de Destaque PSM – Região Norte*

		REGIÃO NORTE	
		M	DP
Questões em Destaque	PSM30-Um serviço público é importante para mim. (Dedicação ao Interesse Público)	4,49	0,72
	PSM39-Eu considero o serviço público como um dever cívico. (Dedicação ao Interesse Público)	4,20	0,87
	PSM23-Eu contribuo para a minha comunidade sem esperar nada em retorno (Dedicação ao Interesse Público)	4,07	0,90
	PSM17-Sinto que as pessoas devem contribuir mais para a sociedade do que receber dela (Dedicação ao Interesse público)	3,73	0,89
	PSM9-Muito do que faço é por uma causa maior do que eu. (Sacrifício Próprio)	3,71	0,94

#### **4.1.2. Motivação no serviço público: perfil-tipo dos funcionários**

Um teste t de Student foi aplicado para comparar a diferença entre as médias das pontuações obtidas pelos participantes do sexo feminino e masculino nas 4 sub-escalas da escala de PSM. Não obstante as médias das respostas dos homens serem ligeiramente mais elevadas do que as das mulheres em todas as sub-escalas, a diferença entre os grupos não é significativa. Como representado na tabela 11, podemos considerar que ambos os grupos apresentam níveis elevados de ‘dedicação ao interesse público’, moderados no ‘sacrifício próprio’ e ‘descrédito da política’ e baixos em ‘interesses próprios’.

Nas restantes variáveis, não se verificam diferenças estatisticamente significativas

Tabela 11 - Médias e desvio-padrão das dimensões da PSM por sexo

	Sexo	M	DP
Sacrifício próprio	Feminino	3,65	0,57
	Masculino	3,80	0,66
Dedicação ao interesse público	Feminino	3,85	0,58
	Masculino	4,14	0,59
Descrédito da política	Feminino	3,37	0,76
	Masculino	3,48	0,81
Interesses próprios	Feminino	1,85	0,56
	Masculino	1,98	0,73

Uma ANOVA entre sujeitos foi conduzida para explorar diferenças de motivação no serviço público de acordo com a faixa etária, educação, antiguidade do vínculo na atual organização, antiguidade do vínculo na Administração pública e tipo de vínculo contratual.

Em relação à faixa etária (tabela 12) importa considerar que, não obstante as diferenças representadas, estas apenas são significativas ( $p < 0,05$ ) em 'dedicação ao interesse público'  $F(4, 251) = 4,41$   $p = 0,002$ .

O 'sacrifício próprio' é mais comum nos participantes com mais de 65 anos, no entanto esta faixa tem apenas 3 participantes, não permitindo inferências de maior. Neste sentido, podemos afirmar que são os participantes entre os 56 e 65 anos que apresentam mais 'sacrifício próprio' ( $M = 3,85$ ;  $DP = 0,54$ ). O mesmo se verifica na 'dedicação ao interesse público' ( $M = 4,05$ ;  $DP = 0,56$ ) e, também, no 'descrédito da política' ( $M = 3,60$ ;  $DP = 0,74$ ). O facto de estas dimensões se verificarem numa idade mais avançada, pode estar relacionado com o facto dos profissionais, nesta fase etária, se preocuparem em deixar um contributo positivo na sociedade (Leisink & Steijn, 2009).

Quanto a 'interesses próprios', verificamos que são os participantes entre 45 e 55 anos que apresentam uma atitude mais favorável a posições individualistas. As pessoas mais novas, em início de carreira, tendem a ser mais idealistas, contudo, com o passar dos anos, as pessoas procuram uma maior estabilidade. Há uma grande preocupação com a família e com o bem-estar dos mesmos podendo originar uma fase mais egocêntrica.

Tabela 12 - Médias e desvio-padrão de dimensões da PSM por faixa etária

Dimensão PSM	Faixa etária	N	M	DP
Sacrifício próprio	Até 30 anos	28	3,50	0,58
	Entre 31 e 45 anos	104	3,62	0,61
	Entre 46 e 55 anos	86	3,77	0,61
	Entre 56 e 65 anos	31	3,85	0,54
	Mais de 65 anos	3	3,91	0,73
	Total	252	3,6	0,60
Dedicação ao interesse público	Até 30 anos	28	3,6	0,47
	Entre 31 e 45 anos	104	3,8	0,62
	Entre 46 e 55 anos	86	4	0,57
	Entre 56 e 65 anos	31	4,1	0,56
	Mais de 65 anos	3	4,2	0,51
	Total	252	3,9	0,60
Descrédito da política	Até 30 anos	28	3,2	0,71
	Entre 31 e 45 anos	104	3,3	0,81
	Entre 46 e 55 anos	86	3,4	0,76
	Entre 56 e 65 anos	31	3,6	0,74
	Mais de 65 anos	3	3,9	0,62
	Total	252	3,4	0,77
Interesses próprios	Até 30 anos	28	1,87	0,57
	Entre 31 e 45 anos	104	1,88	0,57
	Entre 46 e 55 anos	86	1,9	0,73
	Entre 56 e 65 anos	31	1,89	0,48
	Mais de 65 anos	3	1,8	0,72
	Total	252	1,89	0,62

As diferenças de formação (considerando que o 12º ano, licenciatura e mestrado em conjunto incluem 93,6% das formações indicadas, sendo as restantes residuais) distinguem-se em 'interesses próprios'  $F(5, 251) = 5,09$   $p = 0,000$ . Como observável na tabela 13, os participantes com o ensino secundário ou equivalente, licenciatura e mestrado estão similarmente dispostos a fazer sacrifícios, sendo mais prevalente, no entanto no último ( $M=3,75$ ;  $DP=0,58$ ). Os participantes com mestrado também apresentam uma 'dedicação ao interesse público' mais expressiva (mesmo comparativamente) ( $M=4,11$ ;  $DP=0,53$ ). O efeito positivo da escolaridade poderá estar relacionado com o facto de a educação ter um papel importante em modelar as opiniões e as crenças individuais e ensinar práticas de cidadania (Leisink & Steijn, 2009).

Por outro lado, o ‘descrédito da política’ é mais comum em participantes com licenciatura (M=3,43; DP=0,77), uma vez que, quanto maior é a escolaridade de um cidadão, mais este vai questionar as atitudes, as ações e as promessas resultando, frequentemente, no descrédito dos órgãos políticos que se pautam por um discurso agradável, mas infrutífero. ‘Interesses próprios’, com diferenças significativas entre os diferentes grupos, é mais saliente em participantes com o 12º ano.

*Tabela 13 - Médias e desvio-padrão de dimensões da PSM por educação dos participantes*

<b>Dimensão PSM</b>	<b>Educação</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
Sacrifício próprio	2º Ciclo Enino Secundário (6ºano)	2	4,18	0,97
	3º Ciclo do Ensino Secundário (9ºano) ou equivalente	9	3,75	0,80
	Ensino Secundário (12ºano) ou equivalente	75	3,71	0,60
	Bacharelato	5	3,80	0,62
	Licenciatura	115	3,64	0,60
	Mestrado	46	3,75	0,58
	Total	252	3,69	0,60
Dedicação interesse público	2º Ciclo Enino Secundário (6ºano)	2	4,28	0,40
	3º Ciclo do Ensino Secundário (9ºano) ou equivalente	9	3,79	0,93
	Ensino Secundário (12ºano) ou equivalente	75	3,86	0,59
	Bacharelato	5	3,85	0,46
	Licenciatura	115	3,91	0,60
	Mestrado	46	4,11	0,53
	Total	252	3,93	0,60
Descrédito da política	2º Ciclo Enino Secundário (6ºano)	2	4,12	0,53
	3º Ciclo do Ensino Secundário (9ºano) ou equivalente	9	3,66	0,67
	Ensino Secundário (12ºano) ou equivalente	75	3,40	0,85
	Bacharelato	5	3,75	0,58
	Licenciatura	115	3,43	0,77
	Mestrado	46	3,22	0,68
	Total	252	3,40	0,77
Interesses próprios	2º Ciclo Enino Secundário (6ºano)	2	3,20	1,69
	3º Ciclo do Ensino Secundário (9ºano) ou equivalente	9	2,28	1,13
	Ensino Secundário (12ºano) ou equivalente	75	1,96	0,51
	Bacharelato	5	1,60	0,37
	Licenciatura	115	1,90	0,61
	Mestrado	46	1,61	0,53
	Total	252	1,88	0,62

Os diferentes graus de antiguidade na Administração Pública (tabela 14) apresentam diferenças significativas no 'Descrédito da política'  $F(4, 251) = 585$   $p = 0,003$ ., que é significativamente maior em trabalhadores com mais tempo na instituição, nomeadamente entre 11 e 20 anos ( $M=3,60$ ;  $DP= 0,81$ ) e mais de 20 anos ( $M=3,60$ ;  $DP= 0,81$ ). Esta constatação pode dever-se ao facto de esses profissionais já terem passado por vários momentos difíceis, tais como a crise de 2008, onde foram tomadas medidas duras e, por vezes, até anticonstitucionais como o corte dos subsídios de férias e de Natal, o congelamento das carreiras e a imposição da contribuição solidária.

O 'sacrifício próprio' é igualmente expressivo nos participantes que trabalham há mais de 20 anos em contexto de Administração pública ( $M=3,79$ ;  $DP= 0,62$ ) e 6 e 10 anos ( $M=3,79$ ;  $DP=0,59$ ). Neste ítem, as faixas etárias apesar de díspares convergem e isso é compreensível, pois os que apresentam uma maior longevidade na Administração Pública, querem deixar um contributo positivo na sociedade e os mais novos estão no auge das suas carreiras e são movidos pela paixão de virem a deixar a sua marca (Leisink & Steijn, 2009).

A 'dedicação ao interesse público', curiosamente, é mais frequente nos pólos, em participantes com mais de 20 anos neste contexto ( $M=4,01$ ;  $DP=0,61$ ) e com menos de 1 ano ( $M=3,95$ ;  $DP=0,55$ ). Os profissionais com mais tempo neste contexto têm uma maior dedicação, pois ao longo do tempo foram desenvolvendo uma relação de "posse" com o interesse público. Ao passo que os profissionais que estão no setor há menos de um ano, dedicam-se, não só por acreditarem no sistema, mas talvez porque depende do seu empenho a permanência no seu posto de trabalho.

'Os interesses próprios', não obstante, a fraca representatividade, são mais advogados pelos funcionários com 11 a 20 anos neste âmbito ( $M=1,97$ ;  $DP=0,72$ ).

Como já mencionado, os trabalhadores em início de carreira são mais idealistas, todavia, com o passar dos anos, os profissionais procuram uma maior estabilidade movendo-se mais em torno dos seus interesses.

*Tabela 14 - Médias e desvio-padrão de dimensões da PSM por grau de antiguidade na Administração Pública*

<b>Dimensão PSM</b>	<b>Antiguidade</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
Sacrifício próprio	Menos de 1 ano	27	3,62	,059
	Entre 1 e 5 anos	68	3,67	0,50
	Entre 6 e 10 anos	23	3,79	0,59
	Entre 11 e 20 anos	61	3,58	0,68
	Mais de 20 anos	88	3,79	0,62
	Total	252	3,69	0,60
Dedicação ao interesse público	Menos de 1 ano	27	3,95	0,55
	Entre 1 e 5 anos	68	3,86	0,54
	Entre 6 e 10 anos	23	3,92	0,69
	Entre 11 e 20 anos	61	3,91	0,62
	Mais de 20 anos	88	4,01	0,61
	Total	252	3,93	0,60
Descrédito da política	Menos de 1 ano	27	3,25	0,49
	Entre 1 e 5 anos	68	3,14	0,76
	Entre 6 e 10 anos	23	3,35	0,71
	Entre 11 e 20 anos	61	3,60	0,81
	Mais de 20 anos	88	3,55	0,80
	Total	252	3,40	0,77
Interesses próprios	Menos de 1 ano	27	1,83	0,56
	Entre 1 e 5 anos	68	1,83	0,54
	Entre 6 e 10 anos	23	1,82	0,63
	Entre 11 e 20 anos	61	1,97	0,72
	Mais de 20 anos	88	1,90	0,62
	Total	252	1,88	0,62

Na tabela 15 abaixo, encontram-se os resultados das dimensões da PSM por grau de antiguidade na presente instituição. Como observável pelo nº de elementos por nível, apenas os que trabalham há mais de 20 anos na presente instituição (n=73) trabalharam, previamente, alguns anos em outro contexto de administração pública (n=88). O ‘sacrifício-próprio’ é ligeiramente mais saliente nos trabalhadores que estão na instituição entre 1 e 5 anos (M=3,7; DP=0,49) e a ‘dedicação ao interesse público’ em funcionários contratados há menos de um ano (M=4,06; DP=0,57). Esta situação pode ser justificada pelo que o autor Madureira (2015) refere no artigo “Fatores de Motivação dos Trabalhadores da Administração Pública Central”, profissionais que trabalham há menos de 10 anos na organização tendem a demonstrar maiores níveis de motivação.

O ‘descrédito da política’ é particularmente mais elevado nos funcionários que se encontram na faixa de 11 a 20 anos (M=3,60; DP=0,80). Como já referido, esta situação pode correlacionar-se com o facto de os trabalhadores já terem vivenciado momentos difíceis, entre eles a crise de 2008.

Os interesses próprios são ligeiramente mais salientes nos funcionários com mais de 20 anos (M=1,91; DP=0,60)

*Tabela 15 - Médias e desvio-padrão de dimensões da PSM por grau de antiguidade na instituição*

<b>Dimensão PSM</b>	<b>Antiguidade AP</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
Sacrifício próprio	Menos de 1 ano	24	3,64	0,62
	Entre 1 e 5 anos	56	3,67	0,49
	Entre 6 e 10 anos	20	3,76	0,66
	Entre 11 e 20 anos	64	3,60	0,66
	Mais de 20 anos	73	3,76	0,61
	Total	252	3,69	0,60
Dedicação ao interesse público	Menos de 1 ano	24	4,00	0,57
	Entre 1 e 5 anos	56	3,82	0,54
	Entre 6 e 10 anos	20	3,85	0,58
	Entre 11 e 20 anos	64	3,95	0,64
	Mais de 20 anos	73	3,99	0,61
	Total	252	3,93	0,60
Descrédito da política	Menos de 1 ano	24	3,19	0,48
	Entre 1 e 5 anos	56	3,10	0,80
	Entre 6 e 10 anos	20	3,32	0,73
	Entre 11 e 20 anos	64	3,56	0,80
	Mais de 20 anos	73	3,55	0,76
	Total	252	3,40	0,77
Interesses próprios	Menos de 1 ano	24	1,76	0,56
	Entre 1 e 5 anos	56	1,85	0,57
	Entre 6 e 10 anos	20	1,96	0,69
	Entre 11 e 20 anos	64	1,90	0,70
	Mais de 20 anos	73	1,91	0,60
	Total	252	1,88	0,62

Considerando o tipo de contrato dos funcionários (tabela 16), é interessante verificar que o ‘descrédito da política’ e ‘interesses próprios’ estão mais representados em trabalhadores com ‘contrato de trabalho por tempo indeterminado’, ao passo que o

‘sacrifício próprio’ é mais saliente em trabalhadores com ‘contrato de trabalho a termo resolutivo certo’. Estes resultados poder-se-ão dever ao facto de os trabalhadores com contratos de trabalho por tempo indeterminado sentirem uma segurança profissional que lhes permite, por vezes, priorizar os seus interesses. Ao passo que profissionais com contratos de trabalho a termo resolutivo certo precisam de se “sacrificar” mais como forma de garantir a manutenção do seu posto de trabalho.

A ‘dedicação ao interesse público’ é, por sua vez, mais saliente em contratos de ‘nomeação’ (M=4,08; DP=0,47) e a ‘termo resolutivo certo’ (M=4,05; DP=0,60). Esta situação pode justificar-se, uma vez que a nomeação é feita verificando-se que o candidato demonstra possuir qualidades e aptidões para o cargo, para o qual vai ser nomeado. Quanto aos profissionais com contrato resolutivo certo, a justificação é a supramencionada.

*Tabela 16 - Médias e desvio-padrão de dimensões da PSM por tipo de contrato*

<b>Dimensão PSM</b>	<b>Contrato</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
Sacrifício próprio	Nomeação	10	3,88	0,48
	Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado	206	3,66	0,61
	Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo	19	3,95	0,58
	Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo incerto	5	3,92	0,57
	Outro	12	3,52	0,56
	<b>Total</b>	<b>252</b>	<b>3,69</b>	<b>0,60</b>
Dedicação ao interesse público	Nomeação	10	4,08	0,47
	Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado	206	3,93	0,58
	Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo	19	4,05	0,69
	Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo incerto	5	3,97	0,70



	Outro	12	3,66	0,73
	Total	252	3,93	0,60
Descrédito da política	Nomeação	10	2,75	0,96
	Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado	206	3,46	0,76
	Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo	19	3,30	0,62
	Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo incerto	5	3,35	0,69
	Outro	12	3,14	0,93
	Total	252	3,40	0,77
Interesses próprios	Nomeação	10	1,80	0,37
	Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado	206	1,91	0,61
	Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo	19	1,86	0,89
	Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo incerto	5	1,56	0,32
	Outro	12	1,68	0,48
	Total	252	1,88	0,62

A tabela 17 sintetiza as tendências de PSM para as quatro dimensões consideradas, tendo em conta a representatividade do nº de sujeitos por nível da variável.

*Tabela 17 - Tendências gerais das 4 dimensões da PSM nas autarquias*

	DEDICAÇÃO AO INTERESSE PÚBLICO		SACRIFÍCIO - PRÓPRIO		DESCRÉDITO DA POLÍTICA		INTERESSES PRÓPRIOS	
	<	>	<	>	<	>	<	>
<b>Sexo</b>	F	M	F	M	F	M	F	M
<b>Faixa etária</b>	Até 30 anos	Mais de 65 anos	Até 30 anos	Mais de 65 anos	Mais 30 anos	Mais de 65 anos	Entre 45 anos e 65 anos	Mais e 65 anos
<b>Antiguidade na Administração Pública</b>	Entre 1 e 5 anos	Mais de 20 anos	Entre 11 e 20 anos	Mais de 20 anos	Entre 1 e 5 anos	Mais de 20 anos	Menos de um ano	Mais de 20 anos
<b>Antiguidade atual na organização</b>	Entre 1 e 5 anos	Mais de 20 anos	Entre 11 e 20 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 1 e 5 anos	Entre 11 e 20 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 e 20 anos
<b>Vínculo Contratual</b>	Tempo indeterminado	Nomeação	Tempo indeterminado	Termo resolutivo certo	Nomeação	Resolutivo certo	Termo resolutivo incerto	Tempo indeterminado
<b>Escolaridade</b>	12º ano	Mestrado	Licenciatura	Mestrado	Mestrado	Licenciatura	Mestrado	12ºano

## 4.2. Inventário do Sentido do Trabalho

### 4.2.1 Escala IST

Uma análise fatorial em componentes principais foi conduzida nos 19 itens do instrumento com rotação ortogonal (varimax) na amostra total de 252 participantes.

A medida de Kaiser-Meyer-Olkin verificou a adequação da amostra para a análise (KMO = .804). e o teste de esfericidade de Bartlett (qui quadrado (252) =1721,188, p=0.00) indica que as correlações entre os itens são suficientes para prosseguir a análise.

Considerando-se apenas os coeficientes de saturação superior a 0.30 a análise resultou em dois factores com valores próprios maiores que 1 (tabela 18).

*Tabela 18- Escala do Inventário do Sentido do Trabalho – Saturação dos itens em 2 dimensões após rotação varimax e estatísticas iniciais*

	FATORES	
	F1	F2
	Trabalho com propósito e sentido	Trabalho sem propósito
IST1 – Considero o meu trabalho recompensador do ponto de vista pessoal	<b>.625</b>	-.337
IST2 – Eu percebo o valor do meu trabalho	<b>.689</b>	-.153
IST4 – O trabalho tem uma função vital na minha vida	<b>.583</b>	-.017
IST5 – O meu trabalho atual dá significado à minha vida	<b>.708</b>	-.296
IST6 – O meu trabalho não é, de maneira nenhuma, um absurdo.	<b>.726</b>	-.146
IST8 – Os objetivos que tenho de alcançar no meu trabalho são desafiantes e têm sentido para mim	<b>.683</b>	-.383
IST9 – Eu sei quais são os objetivos do meu trabalho	<b>.699</b>	-.354
IST13 – O meu trabalho tem um propósito claro e específico	<b>.743</b>	-.258
IST16 – Eu tenho percebido qual é a função do meu trabalho	<b>.742</b>	-.316

IST3 – O meu trabalho não me ajuda a ter uma visão clara das minhas perspetivas de vida	-.194.	<b>.558</b>
IST7 – Eu não vejo claramente qual é o sentido do meu trabalho	-.217	<b>.544</b>
IST10 – Eu não percebo ao certo quais são as conquistas no trabalho	-.169	<b>.743</b>
IST11 – Eu penso frequentemente que não sei qual é o rumo do meu trabalho	-.372	<b>.673</b>
IST12 – O facto de não trabalhar não irá afetar a minha visão sobre a vida como um todo	-.057	<b>.454</b>
IST14 – Por vezes penso que o meu trabalho não é muito útil	-.450	<b>.625</b>
IST15 – Independentemente do que os outros dizem, eu considero que há muitos trabalhos que são absurdos	-0,20	<b>,549</b>
IST17 – Eu não percebo qual é o efeito que o meu trabalho tem no mundo ou na sociedade	-.310	<b>.617</b>
IST18 – Frequentemente não compreendo o propósito do meu trabalho	-.412	<b>.602</b>
IST19 – O meu trabalho tem pouco peso na minha vida	-.272	<b>.517</b>

Uma análise das respostas por item, dispostos na tabela 19 abaixo, permite uma exploração descritiva de algumas tendências específicas.

Globalmente, verifica-se uma elevada concordância com itens que refletem uma valência positiva de utilidade do trabalho e, coerentemente, uma elevada discordância com itens relacionados mormente com a percepção de propósito do próprio trabalho (e.g., IST17), “Eu não percebo qual é o efeito que o meu trabalho tem no mundo ou na sociedade”, IST18 – “O meu trabalho tem pouco peso na minha vida”; IST19 – “Frequentemente não compreendo o propósito do meu trabalho). Os itens com os quais os participantes apresentaram uma maior tendência de concordância, refletem quer uma percepção valorativa positiva do trabalho que desempenham (IST2 – Eu percebo o valor do meu trabalho, IST6 – O meu trabalho não é, de maneira nenhuma, um absurdo.) como uma manifestação de competência e domínio dos objetivos e meios para os atingir (IST16 – Eu tenho percebido qual é a função do meu trabalho, IST9 – Eu sei quais são os objetivos do meu trabalho, IST13 – O meu trabalho tem um propósito claro e específico).

Tabela 19 - Escala Inventário do Sentido do Trabalho – Médias e desvio padrão dos Municípios da Região Norte

REGIÃO NORTE		
	M	DP
IST1 – Considero o meu trabalho recompensador do ponto de vista pessoal;	3,80	1,00
IST2 – Eu percebo o valor do meu trabalho	4,31	0,78
IST3 – O meu trabalho não me ajuda a ter uma visão clara das minhas prespetivas de vida	2,46	1,27
IST4 – O trabalho tem uma função vital na minha vida	4,05	0,95
IST5 – O meu trabalho atual dá significado à minha vida	3,66	1,08
IST6 – O meu trabalho não é, de maneira nenhuma, um absurdo.	4,28	0,97
IST7 – Eu não vejo claramente qual é o sentido do meu trabalho	1,94	1,32
IST8 – Os objetivos que tenho de alcançar no meu trabalho são desafiantes e têm sentido para mim	3,69	1,15
IST9 – Eu sei quais são os objetivos do meu trabalho	4,13	0,93
IST10 – Eu não percebo ao certo quais são as conquistas no trabalho	2,37	1,39
IST11 – Eu penso frequentemente que não sei qual é o rumo do meu trabalho	2,19	1,27
IST12 – O facto de não trabalhar não irá afetar a minha visão sobre a vida como um todo	1,92	1,23
IST13 – O meu trabalho tem um propósito claro e específico	4,12	0,95
IST14 – Por vezes penso que o meu trabalho não é muito útil	1,90	1,21
IST15 – Independentemente do que os outros dizem, eu considero que há muitos trabalhos que são absurdos	2,77	1,27
IST16 – Eu tenho percebido qual é a função do meu trabalho	4,14	0,90
IST17 – Eu não percebo qual é o efeito que o meu trabalho tem no mundo ou na sociedade	1,61	0,94
IST18 – Frequentemente não compreendo o propósito do meu trabalho	1,67	1,03
IST19 – O meu trabalho tem pouco peso na minha vida	1,81	1,14

Na estrutura factorial encontrada em concordância com estudos prévios, os itens estão distribuídos por duas dimensões, uma com valência negativa e outra positiva, correspondendo a uma percepção de trabalho com propósito e sentido vis-a-vis uma percepção de trabalho sem propósito ou sentido. Para cada variável sociodemográfica, à semelhança da secção anterior, procurou-se perceber se havia diferenças entre os grupos em relação a estas duas dimensões.

Um t teste de Student foi aplicado para comparar a diferença entre as médias das pontuações obtidas pelos participantes do sexo feminino e masculino. Como é possível observar na tabela 20, ambos reportam uma percepção do trabalho como uma atividade com propósito e sentido, ainda que não se verifiquem diferenças estatisticamente significativas.

*Tabela 20- Médias e desvio-padrão das dimensões do Sentido do Trabalho por sexo*

<b>Dimensão IST</b>	<b>Sexo</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
Trabalho com propósito e sentido	Feminino	180	3,98	0,72
	Masculino	72	3,99	0,72
Trabalho sem propósito e sentido	Feminino	180	2,24	0,65
	Masculino	72	2,31	0,7

Uma ANOVA entre sujeitos foi conduzida para explorar diferenças de motivação no serviço público de acordo com a faixa etária, educação, antiguidade do vínculo na atual organização, antiguidade do vínculo na Administração pública e tipo de vínculo contratual.

Em relação à faixa etária (como exposto abaixo na tabela 21), as diferenças representadas, apesar de não serem significativas ( $p < 0,05$ ), apontam para um dado interessante: apesar de todas as idades tenderem a não concordar com a ausência de propósito ou sentido no seu trabalho, a faixa etária em que o grau de concordância é maior é a dos 46 a 55 anos ( $M=2,32$ ,  $DP=0,75$ ) sendo esta percepção muito menor nos participantes com mais de 65 anos ou até 30 anos.

*Tabela 21- Médias e desvio-padrão das dimensões do Sentido do Trabalho por faixa etária*

<b>Dimensão IST</b>	<b>Idade</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
Trabalho com propósito e sentido	Até 30 anos	28	4,08	0,74
	Entre 31 e 45 anos	104	3,91	0,72
	Entre 46 e 55 anos	86	4,01	0,78
	Entre 56 e 65 anos	31	4,00	0,51
	Mais de 65 anos	3	4,5	0,5
	Total	252	3,98	0,72
Trabalho sem propósito e sentido	Ate 30 anos	28	2,00	0,66
	Entre 31 e 45 anos	104	2,27	0,62
	Entre 46 e 55 anos	86	2,32	0,75
	Entre 56 e 65 anos	31	2,31	0,51
	Mais de 65 anos	3	1,87	0,5
	Total	252	2,26	0,66

A mesma análise por nível de escolaridade (tabela 22) também não apresenta diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, verificando-se, no entanto, que

são os participantes com o 12º ano que apresentam mais moderação a considerar o seu trabalho com propósito ou sentido. Por outro lado, são os alunos com Mestrado que reportam níveis mais baixos de trabalho sem propósito ou sentido.

*Tabela 22- Médias e desvio-padrão das dimensões do Sentido do Trabalho por nível de escolaridade*

<b>Dimensão IST</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
Trabalho com propósito e sentido	2º Ciclo Enino Secundário (6ºano)	2	4,68	0,44
	3º Ciclo do Ensino Secundário (9ºano) ou equivalente	9	4,27	0,6
	Ensino Secundário (12ºano) ou equivalente	75	3,87	0,74
	Bacharelato	5	4,15	0,2
	Licenciatura	115	3,95	0,68
	Mestrado	46	4,14	0,79
	Total	252	3,98	0,722
Trabalho sem propósito e sentido	2º Ciclo Enino Secundário (6ºano)	2	3,31	2,37
	3º Ciclo do Ensino Secundário (9ºano) ou equivalente	9	2,19	0,69
	Ensino Secundário (12ºano) ou equivalente	75	2,36	0,64
	Bacharelato	5	2,45	0,8
	Licenciatura	115	2,26	0,59
	Mestrado	46	2,04	0,71
	Total	252	2,26	0,66

A ANOVA conduzida no sentido do trabalho por grau de antiguidade na administração pública (ver tabela 23) também não revelou diferenças estatisticamente significativas em nenhum dos grupos e em nenhuma dimensão. É de realçar, no entanto, que são os participantes que trabalham desde um ano até 10 anos que mais consideram que o seu trabalho tem propósito e sentido, pelo que apresentam também valores mais baixos nas respostas aos itens relativos à falta de propósito no trabalho.

*Tabela 23- Médias e desvio-padrão de dimensões do Sentido do Trabalho por grau de antiguidade na administração pública*

<b>Dimensão IST</b>	<b>Antiguidade na AP</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
Trabalho com propósito e sentido	Menos de 1 ano	27	4,15	0,62
	Entre 1 e 5 anos	68	4,06	0,68
	Entre 6 e 10 anos	23	4,23	0,43
	Entre 11 e 20 anos	61	3,75	0,85
	Mais de 20 anos	73	3,97	0,7
	Total	252	3,98	0,72
Trabalho sem propósito e sentido	Menos de 1 ano	27	2,03	0,55
	Entre 1 e 5 anos	68	2,18	0,7
	Entre 6 e 10 anos	23	2,19	0,59
	Entre 11 e 20 anos	61	2,4	0,7
	Mais de 20 anos	73	2,32	0,63
	Total	252	2,26	0,66

Em relação ao grau de antiguidade na instituição, verificamos que os participantes com menos de 1 ano (M= 4,27; DP=0,57) e entre 6 e 10 anos (M=4,21; DP= 0,50) são os que reportam mais a sua atividade como tendo propósito ou sentido (tabela 24).

*Tabela 24- Médias e desvio-padrão de dimensões da PSM por grau de antiguidade na instituição*

<b>Dimensão IST</b>	<b>Antiguidade na AO</b>	<b>N</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
Trabalho com propósito e sentido	Menos de 1 ano	24	4,27	0,57
	Entre 1 e 5 anos	56	4,01	0,68
	Entre 6 e 10 anos	20	4,21	0,50
	Entre 11 e 20 anos	64	3,83	0,82
	Mais de 20 anos	88	3,95	0,72
	Total	252	3,98	0,72
Trabalho sem propósito e sentido	Menos de 1 ano	24	1,87	0,46
	Entre 1 e 5 anos	56	2,17	0,69
	Entre 6 e 10 anos	20	2,19	0,65
	Entre 11 e 20 anos	64	2,4	0,69
	Mais de 20 anos	88	2,33	0,64
	Total	252	2,26	0,66

O trabalho com propósito ou sentido é mais reportado por participantes com contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo (M=4,44; DP= 0,44)



Tabela 25- Médias e desvio-padrão de dimensões da PSM por tipo de contrato

Dimensão IST	Contratos	N	M	DP
Trabalho com propósito e sentido	Nomeação	10	4,02	0,75
	Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado	206	3,94	0,73
	Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo	19	4,41	0,44
	Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo incerto	5	3,57	0,61
	Outro	12	4,23	0,56
	Total	252	3,98	0,72
	Nomeação	10	2,28	0,6
Trabalho sem propósito e sentido	Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado	206	2,28	0,64
	Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo	19	2,17	0,93
	Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo incerto	5	2,58	0,71
	Outro	12	1,91	0,63
	Total	252	2,26	0,66

Por fim, e de modo a perceber se existe uma associação entre a motivação para o Serviço Público e o Sentido do Trabalho, efetuaram-se correlações bivariadas entre as dimensões das duas escalas.

É possível observar na tabela 26 abaixo que a percepção do trabalho como tendo propósito e sentido está, positivamente, correlacionado de forma significativa com o sacrifício próprio ( $r=281$ ,  $p < .001$ ); e a dedicação ao interesse público ( $r=.347$ ,  $p < .001$ ) e, curiosamente, negativamente correlacionado de forma significativa com interesses próprios ( $r=175$ ,  $p < .001$ ). Como se pode verificar através dos itens “sacrifício próprio” e dos itens da dimensão “percepção do trabalho com propósito e sentido”, os profissionais encontram-se predispostos a sacrificar-se e, mesmo, prejudicar-se pelo bem dos cidadãos (Perry, 1996), acreditam que esse é o fulcro do seu trabalho, uma vez que este

é orientado para os mesmos. Os profissionais compreendem o impacto positivo que o seu trabalho terá na sociedade. Relativamente à correlação negativa da “dedicação ao interesse público” com a dimensão “interesses próprios”, esta poderá dever-se ao facto de os profissionais que têm interesse pelos programas públicos estarem convictos que estes são socialmente importantes (Wright & Pandey, 2008). Por outro lado, na dimensão “interesses próprios” os trabalhadores raramente pensam no bem-estar daqueles que não conhecem pessoalmente, daí o seu sucesso financeiro ser mais importante do que trabalhar para melhorar o bem comum (Perry, 1996).

O trabalho sem propósito encontra-se positivamente correlacionado de forma significativa com interesses próprios ( $r=271$ ,  $p < .001$ ) e descrédito da política ( $r= 329$ ,  $p < .001$ ). Uma vez que os profissionais não reconhecem os objetivos do seu trabalho tendem a descurar os objetivos dos cidadãos, valorizando conseqüente, os seus próprios.

*Tabela 26- Correlações*

		Sacrifício Próprio	Dedicação ao interesse público	Descrédito da política	Interesses Próprios	Trabalho com propósito e sentido	Trabalho sem propósito e sentido
<b>Sacrifício Próprio</b>	r	1	,562**	-0,055	-,322**	,281**	0,009
	N	252	252	252	252	252	252
<b>Dedicação ao interesse público</b>	r	,562**	1	-0,044	-,208**	,347**	-0,094
	N	252	252	252	252	252	252
<b>Descrédito da política</b>	r	-0,055	-0,044	1	,202**	-,208**	,329**
	N	252	252	252	252	252	252
<b>Interesses Próprios</b>	r	-,322**	-,208**	,202**	1	-,175**	,271**
	N	252	252	252	252	252	252
<b>Trabalho com propósito e sentido</b>	r	,281**	,347**	-,208**	-,175**	1	-,622**
	N	252	252	252	252	252	252
<b>Trabalho sem propósito e sentido</b>	r	0,009	-0,094	,329**	,271**	-,622**	1
	N	252	252	252	252	252	252

### 4.3. Municípios de Vila Nova de Gaia e Santo Tirso

#### 4.3.1 Motivação no Serviço Público

A análise dos dois estudos de caso considerados - Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia (VNG) e de Santo Tirso (ST), escolhidos em função da maior taxa de resposta de ambas as autarquias, permite uma descrição mais fundamentada da motivação para o serviço público e sentido do trabalho que caracterizam os respetivos recursos humanos (ver tabela 27 abaixo).

É interessante observar que a dimensão 'dedicação ao interesse público', não obstante algumas variações nas médias de itens individuais por autarquia, tem a mesma importância em ambas (M=3,9; DP=0,57). Este resultado sugere um elevado comprometimento com a prestação de serviços públicos e com a defesa do valor, de natureza mais abstracta, de um serviço público de qualidade. Apesar de residuais, podemos hipotetizar que as diferenças entre as respostas a itens específicos se devem a especificidades dos recursos humanos, à cultura organizacional de cada instituição (Freire,2017), a qual nunca é inteiramente replicável e/ou a características do campo de atuação de cada autarquia, sendo o de VNG mais amplo e com uma realidade socioeconómica distinta, possível de ser verificado pelo plano orçamental de cada câmara. VNG dispõe de um orçamento anual superior (231 milhões de euros), permitindo ter uma maior atuação em diferentes áreas, comparativamente à câmara de ST (50,6 milhões de euros)(C. M. de V. N. de Gaia, 2021;Tirso, 2021).

Realçamos aqui a maior concordância de VNG em relação à interdependência e apoio mútuo (PSM13) e o maior destaque dado por ST a todos os outros itens desta dimensão, sobretudo o sentido de dever (PSM5, PSM39) e orientação pró-social (PSM1, PSM23). Como evidenciado nos itens específicos, ambas sugerem um elevado grau de altruísmo. Este está presente em ambas as autarquias, sendo ligeiramente superior em ST. Este resultado pode ser justificado pela cultura organizacional que existe na Administração pública. Apesar de não podermos afirmar imperiosamente que as duas câmaras partilham a mesma cultura organizacional, podemos pressupor que partilham de alguns valores comuns à Administração Pública, a qual é direcionada pelos seguintes vectores: a preocupação com a eficácia, a eficiência, a habilidade na área; a preocupação com valores como igualdade, honestidade e justiça; a preocupação com o

pluralismo, a inclusão e a responsabilidade para com os cidadãos; o empreendedorismo e a menor intervenção do Estado recorrendo a soluções de mercado livre para a resolução de problemas e o cuidado com a integridade e o avanço de programas organizacionais para o bem comum (Molina, 2009).

Curiosamente, a dimensão 'Sacrifício Próprio' é mais saliente, ainda que residualmente, em VNG (M=3,7; DP=0,57) do que em ST (M=3,6; DP=0,57), sendo de destacar a maior diferença no apoio a programas sociais (PSM3), em prol de populações mais desfavorecidas (nas quais não estão incluídos) (VNG, M=4,07; DP= 0,98), (ST=3,89; DP= 1,04). Esta diferença, observável na tabela 27 abaixo, pode dever-se às características da própria autarquia, no que toca à distribuição de recursos e sinalização de necessidades de intervenção com populações especiais, em situação de vulnerabilidade. A partir do site das duas câmaras é possível verificar que estas apresentam um conjunto de programas sociais, no sentido de ajudar pessoas mais carenciadas, tendo a Câmara de Santo Tirso recentemente criado o Plano Municipal de Emergência Social, com o intuito de ajudar famílias que, devido ao contexto pandémico, deixaram de ter capacidade para pagar as suas contas, rendas, água, luz e gás (C. M. de V. N. de Gaia, 2021; Tirso, 2021).

Tal diferença verifica-se também na disponibilidade para se sacrificar em prol da sociedade (PSM26). Coerentemente, o único item que a autarquia de ST avalia como mais relevante nesta dimensão é um dos preditores para o altruísmo saliente na dimensão prévia, nomeadamente a empatia ao ver alguém em sofrimento (PSM4).

A dimensão 'Descrédito da Política', apesar de apenas residualmente superior em VNG (M=3,2; DP=0,89) do que em ST (M=3,1; DP=0,89), apresenta diferenças interessantes nos itens individuais, que reflectirão provavelmente especificidades dos recursos humanos. VNG condena com mais veemência a troca de favores no sistema público (PSM27), e, por outro lado, os inquiridos de ST são particularmente críticos em relação ao mundo da política (PSM11).

A dimensão 'Interesses Próprios' é, como expectável, pouco saliente em ambas. A análise de itens individuais sugere que em ambas há uma concordância ligeiramente superior em relação à fraca disponibilidade para empatizar com pessoas necessitadas que não sejam proactivas para se ajudarem a si próprias (PSM24). Em relação aos restantes itens, a tendência é de elevada discordância. Importará refletir sobre a sua formulação afirmativa de crenças e atitudes socialmente pouco apreciadas e reforçadas, o que poderá induzir um certo nível de desejabilidade social das respostas.

Tabela 27 - Escala de Motivação no Serviço Público – Médias e desvio padrão das Câmaras de Vila Nova de Gaia e da Câmara de Santo Tirso

	VILA NOVA DE GAIA		SANTO TIRSO		
	M	DP	M	DP	
Sacramento-próprio	PSM3 – A maioria dos programas sociais são demasiado importantes para serem esquecidos.	4,07	0,98	3,89	1,04
	PSM4 – É difícil para mim conter os meus sentimentos quando vejo alguém em sofrimento.	3,93	1,05	3,96	1,02
	PSM8 – Para mim, o Patriotismo inclui assegurar o bem-estar dos outros.	4,19	0,84	3,96	0,94
	PSM9 – Muito do que faço é por uma causa maior do que eu.	3,70	0,91	3,63	0,93
	PSM12 – Mesmo que não me pagassem para tal, servir os cidadãos far-me-ia sentir bem.	3,52	1,00	3,49	0,99
	PSM17 – Sinto que as pessoas devem contribuir mais para a sociedade do que receber dela.	3,76	0,87	3,63	0,83
	PSM19 – Sou uma das raras pessoas que arriscaria prejudicar-me para ajudar outra pessoa.	3,30	1,07	3,30	0,85
	PSM26 – Estou pronto(a) para fazer enormes sacrifícios em prol da sociedade.	3,30	0,90	3,12	0,99
	TOTAL	3,7		3,6	
Dedicar-se ao interesse Público	PSM23 – Eu contribuo para a minha comunidade sem esperar nada em retorno.	3,95	0,94	4,06	0,96
	PSM30 – Um serviço público é importante para mim.	4,47	0,64	4,50	0,75
	PSM34 – Eu prefiro que os funcionários públicos façam o que é melhor para toda a comunidade, ainda que vá contra os meus interesses.	3,98	0,91	4,12	0,86
	PSM39 – Eu considero o serviço público como um dever cívico.	4,11	0,84	4,23	0,90
	PSM13 – Sou frequentemente lembrado pelos acontecimentos diários o quão dependentes somos uns dos outros.	3,82	0,91	3,65	0,96
	PSM1 – Dou mais importância a fazer a diferença na sociedade do que às minhas conquistas pessoais.	3,16	0,96	3,32	0,93
	PSM5 – Acredito que o dever está acima das necessidades/vontades individuais.	3,75	0,93	3,96	0,87
	TOTAL	3,9		3,9	
	Descredito da Política	PSM11 – O mundo da política "deixa muito a desejar".	2,37	1,03	3,32
PSM27 – Não vejo com bons olhos a troca de favores no sistema público.		4,29	0,97	3,85	1,23
PSM31 – Não dou grande valor a políticos.		2,98	1,10	2,70	1,11
PSM40 – Há poucos programas públicos que eu apoie incondicionalmente.		3,05	0,87	2,70	1,00

Interesses Próprios	TOTAL	3,2		3,1	
	PSM16 – O que acontece na minha comunidade interessa-me pouco.	1,63	01,02	1,51	0,96
	PSM2 – Raramente me comovo com as dificuldades daqueles mais necessitados.	1,60	0,92	1,51	0,75
	PSM10 – Raramente penso no bem-estar daqueles que não conheço pessoalmente.	1,81	0,88	1,74	0,86
	PSM24 – Não tenho muita compaixão por pessoas necessitadas que não estão dispostas a dar o primeiro passo para se ajudarem a si próprias.	2,50	1,18	2,54	1,11
	PSM6 – É mais importante para mim ter sucesso financeiro do que praticar boas ações.	1,87	0,81	1,93	0,84
	TOTAL	1,9		1,8	

### 4.3.2 Inventário do Sentido do Trabalho

A análise descritiva do sentido do trabalho dos funcionários de VNG e ST é apresentada na tabela 28 abaixo.

Como observável nos itens que refletem a Importância do trabalho, as tendências de resposta são similares, verificando-se, contudo, maior concordância em ST na função vital do trabalho (IST4) e no significado que este traz à vida (IST5).

Em ambas, está bastante claro que o valor do trabalho (IST2) e a sua utilidade e pertinência (IST6) são significativamente apreciados, o que sugere um compromisso e percepção dignificante da ocupação pessoal. Este resultado poderá refletir um comprometimento com a cultura organizacional (Freire, 2017) cuja valência afigura-se motivadora e positiva.

A compreensão do trabalho, mormente dos seus objetivos (IST9), é manifestada em ambas, denotando-se, no entanto, uma menor concordância em relação a estes serem desafiantes ou terem sentido (IST8). A percepção do propósito (IST13), integrante da Direção do Trabalho, e do efeito do trabalho no mundo ou sociedade (IST17), parte do Propósito do Trabalho, são também significativamente positivas. Uma vez mais, podemos referir a cultura organizacional como alavanca para a aproximação e coesão dos membros da organização, bem como a direção comportamental aceitável dos membros (Schraeder et al., 2005).

Neste sentido, é possível inferir que tanto em ST como em VNG, os funcionários vêem a sua atividade profissional como um aspeto essencial e significativo das suas vidas. Estando cientes de quais os seus objetivos considerando-os pertinentes, compreendem o impacto do seu trabalho na sociedade. Esta ilação pode ser também verificada na dimensão “Dedicação ao Interesse Público”, onde os profissionais tendem a servir o interesse público, dado o sentimento de obrigação que têm para com a sociedade onde se inserem, ainda que vá contra os seus próprios interesses (PSM34) (Wright & Pandey, 2008; Perry, 1996).

*Tabela 28 - Escala Inventário do Sentido do Trabalho – Médias e desvio padrão das Câmaras de Vila Nova de Gaia e da Câmara de Santo Tirso*

	VILA NOVA DE GAIA		SANTO TIRSO	
	M	DP	M	DP
IST1 – Considero o meu trabalho recompensador do ponto de vista pessoal;	3,79	0,96	3,79	0,91
IST2 – Eu percebo o valor do meu trabalho	4,20	0,79	4,36	0,72
IST3 – O meu trabalho não me ajuda a ter uma visão clara das minhas perspetivas de vida	2,42	1,24	2,45	1,13
IST4 – O trabalho tem uma função vital na minha vida	3,93	0,94	4,02	0,97
IST5 – O meu trabalho atual dá significado à minha vida	3,60	1,03	3,73	1,00
IST6 – O meu trabalho não é, de maneira nenhuma, um absurdo.	4,30	0,93	4,30	0,89
IST7 – Eu não vejo claramente qual é o sentido do meu trabalho	1,97	1,29	1,80	1,22
IST8 – Os objetivos que tenho de alcançar no meu trabalho são desafiantes e têm sentido para mim	3,66	1,12	3,68	1,06
IST9 – Eu sei quais são os objetivos do meu trabalho	4,09	1	4,06	0,90
IST10 – Eu não percebo ao certo quais são as conquistas no trabalho	2,44	1,44	2,19	1,24
IST11 – Eu penso frequentemente que não sei qual é o rumo do meu trabalho	2,29	1,27	2,13	1,21
IST12 – O facto de não trabalhar não irá afetar a minha visão sobre a vida como um todo	2,07	1,36	1,77	1,10
IST13 – O meu trabalho tem um propósito claro e específico	4,08	0,97	4,10	0,98
IST14 – Por vezes penso que o meu trabalho não é muito útil	2,04	1,32	1,80	1,02
IST15 – Independentemente do que os outros dizem, eu considero que há muitos trabalhos que são absurdos	2,70	1,21	2,73	1,24
IST16 – Eu tenho percebido qual é a função do meu trabalho	4,10	0,9	4,17	0,80
IST17 – Eu não percebo qual é o efeito que o meu trabalho tem no mundo ou na sociedade	1,75	1	1,56	0,86
IST18 – Frequentemente não compreendo o propósito do meu trabalho	1,74	0,99	1,61	0,95
IST19 – O meu trabalho tem pouco peso na minha vida	1,88	1,1	1,79	1,12



## CONCLUSÃO

*“Motivar pessoas é uma tarefa extremamente complexa, pois demanda entrosamento sistémico de uma diversidade imensa de variáveis.” (Avaristo & Souza, 2018: 326)*

Motivar profissionais no serviço público é um processo complexo, implicando uma compreensão fundamentada do que motiva cada profissional e tentar ir ao encontro do mesmo.

O presente estudo visou compreender a motivação para o serviço público que os profissionais das autarquias locais sentem no exercício das suas funções e o sentido que os mesmos atribuem ao trabalho.

A análise detalhada efetuada, sugere que, no contexto da região norte (todos os participantes do questionário), a motivação para o serviço público é elevada, existindo uma grande preocupação com o bem-estar da sociedade e com as suas necessidades. Tal é particularmente notório na valência de “Sacrifício Próprio”, corroborando o perfil de colocar os interesses da sociedade acima dos seus, e acreditando que deverão contribuir mais para esta do que dela recebem. A isto acresce uma noção de colaboração cívica e altruísmo notórias neste contexto regional e profissional. A esta entrega e crença na sociedade civil contrapõe-se o “Descrédito pela política”, sugerindo que estes dois elementos estão frequentemente polarizados.

Relativamente às duas câmaras em específico, Vila Nova de Gaia e Santo Tirso, verifica-se, de um modo geral que os profissionais atribuem importância ao serviço público e à prestação de serviços na sociedade, não se observando nenhum resultado particularmente diferenciador.

No que concerne ao “Inventário do Sentido do Trabalho” aplicado à Região Norte, verifica-se que, globalmente, estes veem o trabalho como importante nas suas vidas considerando-o recompensador do ponto de vista pessoal, compreendem a utilidade do mesmo e o peso que este tem nas suas vidas e, também, o caminho que devem seguir.

Curiosamente, no caso dos Municípios de Vila Nova de Gaia e Santo Tirso, os resultados foram bastante idênticos distinguindo-se apenas dois casos: PSM 11 (O

mundo da política "deixa muito a desejar".) e IST13 (O meu trabalho tem um propósito claro e específico).

Neste sentido, comprova-se que, apesar de os profissionais serem diferentes, pertencerem a câmaras de dimensões distintas e se encontrarem ligeiramente distantes (36 km), expressam os mesmos ideais profissionais: preocupação com os interesses dos cidadãos, colocação dos interesses da sociedade em primeiro lugar, compreensão da importância do seu trabalho e as conquistas a obter no mesmo, visão do trabalho como um aspeto central e importante nas suas vidas entre outros itens. Esta expressão pode decorrer da similaridade da sua base, a cultura organizacional (Freire, 2017), quer institucional (ambas autarquias) quer regional (ambas situadas no Norte).

A avaliação da PSM e IST, a par de outras medidas focadas nos trabalhadores e respetivos processos simbólicos e psicossociais, podem ser de utilidade para melhor compreender aspetos intangíveis da cultura que não são passíveis de avaliar diretamente (Schraeder et al., 2005). A cultura organizacional é adquirida com o passar do tempo e demonstrada pelas crenças e valores partilhados pelos membros das organizações (Molina, 2009).

Apesar de não podermos afirmar perentoriamente que as duas câmaras partilham a mesma cultura organizacional, podemos supor que partilham de alguns valores comuns à Administração Pública o que, conseqüentemente, pode levar à similaridade dos resultados.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES**

A motivação é dos aspetos primordiais para o sucesso de qualquer cargo profissional. Esta tem vindo a ser estudada ao longo dos tempos por várias áreas do saber e a importância de identificar, compreender e intervir sobre variáveis que conseguem alterar ou modificar a motivação. Contudo é importante destacar que motivar profissionais é uma tarefa bastante complexa, pois incorpora um conjunto enorme de variáveis. Nem sempre o que motiva um indivíduo motiva outro, devendo-se muitas vezes às experiências e vivências de cada trabalhador (Avaristo & Souza, 2018). Cerasoli et al., (2014) afirmam que as organizações devem ter em consideração um aspeto primordial. A motivação é um balanço entre as motivações externa e interna, uma vez que estas se encontram interligadas. Apesar de ser importante fomentar a motivação intrínseca dos

profissionais (ex.: aumento de autonomia, diversidade de tarefas...) os incentivos externos podem, também, ter um papel relevante nas mesmas.

Neste sentido, o presente estudo tentou compreender como é que os profissionais de duas autarquias da região norte se sentiam, a nível motivacional, após as circunstâncias adversas dos últimos anos criadas pela crise financeira.

De importância singular para a concretização do presente estudo foi a implementação do questionário nos municípios. Este questionário, tal como referido anteriormente, foi composto por duas escalas diferentes: de James Perry “Public Service Motivation” e de Arnoux-Nicolas, Sovet, Lhotellier, & Bernaud, “Inventário do Sentido do Trabalho”. Através do mesmo, depreendemos que os profissionais das Câmaras de Vila Nova de Gaia e de Santo Tirso encontram-se, de um modo geral, intrinsecamente motivados apesar do contexto financeiro adverso.

Contudo, existem trabalhadores que não partilham da mesma motivação revelando-se importante, por parte dos dirigentes, compreender o porquê e tentar alterar ou mesmo melhorar a situação.

Torna-se importante referir algumas limitações do presente estudo. No que diz respeito à dimensão da amostra, quer da Câmara de Vila Nova de Gaia, quer de Santo Tirso, não obtivemos um tamanho considerável, o que não nos permite, deste modo, afirmar com total certeza que as tendências verificadas (sociodemográficas e, em geral, a motivação dos profissionais) ocorrem nas instituições ou se apenas se verifica num pequeno conjunto de profissionais; bem como a impossibilidade não de aferir a razão pela qual os inquiridos atribuíram pontuações mais baixas.

Importará refletir também sobre a formulação afirmativa de crenças e atitudes socialmente pouco apreciadas e reforçadas, o que poderá induzir a um certo nível de desejabilidade social das respostas

Assim, considerando a informação obtida, apresentamos algumas sugestões.

a) Propostas para aumentar a motivação dos funcionários:

- Realização de reuniões periódicas com os trabalhadores de cada departamento, onde estes debatem as atividades que estão a realizar e são incentivados a partilhar dúvidas e sugestões de melhoria.

b) Propostas para aprofundar o conhecimento sobre a motivação dos funcionários:

- Aplicação de questionários trimestrais anónimos no sentido de aferir a opinião dos profissionais sobre as atividades a decorrer no seu departamento; sobre a postura da chefia e sobre motivação ou desmotivação;
- Compreender que aspetos motivam os profissionais (maior autonomia, objetivos mais relacionados com uma área específica...) e tentar ir ao encontro dos mesmos.

c) Propostas para alargar a investigação:

- Tendo em consideração que no presente estudo foi aplicado um questionário que não permitiu uma análise específica das razões da desmotivação de alguns funcionários, consideramos que seria relevante conduzir entrevistas a alguns membros de cada departamento, de modo a compreender esses mesmos fatores;
- Recolher e analisar dados de diferentes Câmaras da região norte, que não pertencem ao distrito do Porto, e perceber se o nível de motivação se altera ou se mantém;
- Dado que a análise da motivação nas autarquias portuguesas é algo inexplorado, seria importante explorar também na região centro e sul e, posteriormente, comparar.

## BIBLIOGRAFIA

- Anderfuhren-biget, S., Varone, F., & Giauque, D. (2010). Motivating Employees of the Public Sector : Does Public Service Motivation Matter ? *International Public Management Journal*, 213–246. <https://doi.org/10.1080/10967494.2010.503783>
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., & Bernaud, J. L. (2016). Development and validation of the meaning of work inventory among French workers. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 17(2), 165–185. <https://doi.org/10.1007/s10775-016-9323-0>
- Avaristo, J., & Souza, M. (2018). Motivação de pessoas no setor público: uma breve reflexão sobre a literatura. *Brazilian Applied Science Review, Curitiba*, v.2, n.2, 532–549.
- Boeree, C. G. (2006). Abraham Maslow. *Psychology Department Shippensburg University*, 33–41. <https://doi.org/10.1016/b978-2-294-70491-8.00004-6>
- Broeck, A. Van Den, Lens, W., Witte, H. De, & Coillie, H. Van. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers ' motivation for well-being : A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 69–78. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.11.005>
- Bueno, M. (2002). As Teorias de Motivação Humana e a sua Contribuição para a Empresa Humanizada: um Tributo a Abraham Maslow. *Revista Do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC*, 6, 1–25.
- Cabrita, A. V. de N. N. (2019). *SOCIAL REPRESENTATIONS OF WORK AMONG SCHOOL WORKERS, AND HOW SOCIAL JUSTICE AND SOCIAL VALUES RELATES TO THE MEANING OF WORK*. Universidade de Coimbra.
- Casebourne, J. (2014). Why Motivation Matters in Public Sector Innovation. *Nesta...*
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). *Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance A 40-Year Meta-Analysis*. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- CES, C. de E. S. L. A. (2013). *A anatomia da crise: Identificar os problemas para construir*

*alternativas.*

Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., & Monovasilis, T. (2015). Employee ' s Motivation and Satisfaction in light of Economic Recession : Evidence of Grevena Prefecture- Greece. *Procedia Economics and Finance*, 24(July), 136–145.

[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00633-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00633-4)

Coelho, L., Ferreira-Valente, A., Frade, C., & Ribeiro, R. (2015). Crise Económica em Portugal: Alterações nas Práticas Quotidianas e nas Relações Familiares. *Livro de Atas Do 1º Congresso Da Associação Internacional de Ciências Sociais e Humanas Em Língua Portuguesa 2015*, 5191–5207.

[https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/41673/1/Ribeiro%2C Frade%2C Coelho %26 F-V%2C 2015\\_CONLAB.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/41673/1/Ribeiro%2C%20Frade%2C%20Coelho%26%20F-V%2C%202015_CONLAB.pdf)

Costa, H. A., Dias, H., & Soeiro, J. (2014). As greves e a austeridade em Portugal: Olhares, expressões e recomposições. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 103, 173–202. <https://doi.org/10.4000/rccs.5584>

Coursey, D. H., Perry, J. L., Brudney, J. L., & Littlepage, L. (2008). Psychometric Verification of Perry's Public Service Motivation Instrument: Results for Volunteer Exemplars. *Review of Public Personnel Administration*, 28(1), 79–90.

<https://doi.org/10.1177/0734371X07309523>

Coursey, D., & Pandey, S. (2007). *Public Service Motivation Measurement: Testing and Abridged Version of Perry's Proposed Scale*.

<https://doi.org/10.1177/0095399707303634>

Cowley, E., & Smith, S. (2013). *Motivation and mission in the public sector : evidence from the World Values Survey*. <https://doi.org/10.1007/s11238-013-9371-6>

DGAEP - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (2013). *Análise da evolução das estruturas da administração pública central portuguesa decorrente do PRACE e do PREMAC*. 1–123.

[http://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/Evolucao\\_estruturas\\_AP\\_Web.pdf](http://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/Evolucao_estruturas_AP_Web.pdf)

Economias. (2016). *Significado de Troika*. <https://www.economias.pt/significado-de-troika/>

Fock, H., Yim, F., & Rodriguez, M. (2009). Industrial Marketing Management The effects of sales supervisor relationships on work meaning : The case of Canadian and

- Chinese salespersons. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1069–1077.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.11.002>
- Fonseca, P., & Ferreira, M. (2016). Paulo Portas e a legitimação discursiva das políticas de austeridade em Portugal. *Análise Social*, 51(221), 886–921.
- Freire, A. F. L. (2017). *A importância dos valores organizacionais na Administração Pública*.
- Gaia, C. M. de V. N. de. (2021). *Orçamento e Opções de Plano*.
- Gawel, J. E. (1997). Herzberg 's Theory of Motivation and Maslow 's Hierarchy of Needs. 5(1996), 1996–1997.
- Grand, J. Le. (2006). Motivation, agency and public policy: of Knights and Knaves, Pawns and Queens. *Oxford University Press*.
- Harrell, A. M., & Stahl, M. J. (1984). McClelland's trichotomy of needs theory and the job satisfaction and work performance of CPA firm professionals. *Accounting, Organizations and Society*, 9(3–4), 241–252. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(84\)90010-2](https://doi.org/10.1016/0361-3682(84)90010-2)
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Hood, C., & Dixon, R. (2015). What We Have to Show for 30 Years of New Public Management: Higher Costs, More Complaints. *Governance*, 28(3), 265–267.  
<https://doi.org/10.1111/gove.12150>
- Hughes, O. E. (2012). Public Management and Administration. In *Public Management and Administration*. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-00305-8>
- Institute, C. (Changed M. (2015). *DOUGLAS MCGREGOR: THEORY X AND THEORY Y*
- Kaipeng, G., Linghua, L., & Qiu, W. (2013). *Public Service Motivation Measurement: A Test for Perry 's Proposed Scale in China*. *Icpm*, 8–12.
- Kaur, A. (2013). *Maslow 's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms*. 3(10), 1061–1064. [http://www.ripublication.com/gjmbms\\_spl/gjmbmsv3n10\\_03.pdf](http://www.ripublication.com/gjmbms_spl/gjmbmsv3n10_03.pdf)
- Kim, S. (2009a). *Revising Perry 's Measurement Scale of Public Service Motivation*. 149–

163.

- Kim, S. (2009b). *Testing the Structure of Public Service Motivation in Korea : A Research Note*. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup019>
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation an job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35–52. <https://doi.org/10.1177/0020852308099505>
- Lévy-Leboyer, C. (2006). *La Motivation au Travail: Modèles et Stratégies* (3rd ed.). Paris: Editions d'Organisation.
- Madureira, C. (2014). *A reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático : do período pós-revolucionário à intervenção da troika*. 49(3), 547–562.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2015). Fatores de Motivação dos Trabalhadores da Administração Pública Central. *Direção- Geral Da Administração e Do Emprego Público*.
- Maslow, A. (1943). Theory of Human Motivation. *Psychological Review*.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harper.
- McClelland's, D. (1961). *The Achieving Society*.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of enterprise*.
- Molina, A. D. (2009). VALUES IN PUBLIC ADMINISTRATION: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE. *International Journal*, 12(2), 266–279.
- Moreira, J. M., & Alves, A. A. (2009). *Gestão Pública : entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da Governação Pública*.
- Perry, J. L. (1996). *Measuring Public Service Motivation : An Assessment of Construct Reliability and Validity*. 6(1), 5–22.
- Perry, J. L., & Porter, L. W. (1982). *Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations*. 7(1).
- Perry, J. L., & Wise, L. (1990). The motivational bases of public service. *American Society for Public Administration*, 50(3), 367–373.
- Ribeiro, M. C. C., & Erik da Silva Oliveira. (2016). *Motivação no Setor Público. Elemento*



*fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ (8º Edição).*

Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, June.

<https://doi.org/10.1111/puar.12505>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.

<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>

Santinha, G. A. de S. (2014). *Serviços de Interesse Geral e Coesão Territorial: o caso da Saúde*. <https://ria.ua.pt/handle/10773/13725>

Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2005). Organizational culture in public sector organizations Promoting change through training and leading by example. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(6), 492–502.

<https://doi.org/10.1108/01437730510617681>

Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). *Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory ( WAMI )*. 322–337.

<https://doi.org/10.1177/1069072711436160>

Tavares, A. (2019). *Administração pública portuguesa*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Tirso, C. M. de S. (2021). *Orçamento para 2021 antecipa resposta à crise*.

Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575–586.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.5.575>

Virtanen, P. (2015). *Public service systems and emerging systemic governance challenges*. 11(2), 77–91. <https://doi.org/10.1108/IJPL-02-2015-0007>

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.

Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). *Public Service Motivation and the Assumption of Person–Organization Fit*. <https://doi.org/10.1177/0095399708320187>

## **ANEXOS**

### **Anexo I- Consentimento Informado**

#### **PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE INVESTIGAÇÃO**

Venho por este meio solicitar a colaboração da V. prestigiada instituição, para a recolha de informação no âmbito da minha dissertação - “Motivação no Setor Público”. Com este estudo, pretende-se aferir a motivação que os profissionais sentem ao exercer a sua função no seu local de trabalho. A colaboração de todos os trabalhadores é relevante para este estudo, sendo que o preenchimento do questionário tem um tempo médio de 10 minutos.

Esta investigação encontra-se a ser desenvolvida no âmbito do Mestrado em Administração e Gestão Pública da Universidade de Aveiro, sob orientação do Prof. Doutor Gonçalo Santinha, diretor do mestrado em questão, e da Doutora Teresa Forte.

Os dados recolhidos são confidenciais e, em momento algum, os participantes serão identificados; A recolha de dados será feita através do supracitado questionário que é preenchido virtualmente. Se o participante concordar em participar ser-lhe-á pedido que assine uma declaração de consentimento informado.

Por motivos éticos e dentológicos, assumo desde já o compromisso de devolver os resultados obtidos.

O link para o questionário é o seguinte: <https://forms.gle/pkBYsHfGQfNTvJ3w6>

## Anexo II - Questionário da Motivação no Serviço Público

Este Inquérito por Questionário enquadra-se no âmbito de uma dissertação a ser desenvolvida no Mestrado de Administração e Gestão Pública da Universidade de Aveiro. O objetivo deste estudo é identificar quais os principais fatores motivacionais dos trabalhadores da função pública em contexto de autarquias locais. Os dados recolhidos são confidenciais e as respostas anónimas. Por favor não escreva o seu nome e/ou contacto em nenhuma parte deste Questionário. Qualquer informação e esclarecimento adicional podem ser solicitados a [mariananunesoliveira@ua.pt](mailto:mariananunesoliveira@ua.pt). Muito obrigada pela sua colaboração.

I.

Colaborador na Câmara Municipal de

---

Sexo

Feminino

Masculino

Qual a sua idade?

Até 30 anos

Entre 31 e 45 anos

Entre 46 e 55 anos

Entre 56 e 65 anos

Mais de 65 anos

Qual é o seu nível de escolaridade?

1º ciclo do Ensino Básico (4ºano)

2º ciclo do Ensino Básico (6º ano)

3º ciclo do Ensino Básico (9ºano) ou equivalente

Ensino Secundário (12ºano) ou equivalente

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Antiguidade

	Menos de 1 ano	Entre 1 e 5 anos	Entre 6 e 10 anos	Entre 11 e 20 anos	Mais de 20 anos
Na Administração Pública					
No seu atual organismo					

Tipo de Vínculo

Nomeação

Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado

Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo

Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo incerto

Outro:

II.

1. Considero o meu trabalho recompensador do ponto de vista pessoal. (1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Eu percebo o valor do meu trabalho. (1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. O meu trabalho não me ajuda a ter uma visão clara das minhas perspetivas de vida. (1- discordo totalmente a 5- totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. O trabalho tem uma função vital na minha vida. (1- discordo totalmente a 5- totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. O meu trabalho atual dá significado à minha vida. (1- discordo totalmente a 5- totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. O meu trabalho não é, de maneira nenhuma, um absurdo. (1- discordo totalmente a 5- totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Eu não vejo claramente qual é o sentido do meu trabalho. (1- discordo totalmente a 5- totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Os objetivos que tenho que alcançar no meu trabalho são desafiantes e têm sentido para mim. (1- discordo totalmente a 5- totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Eu sei quais são os objetivos do meu trabalho. (1- discordo totalmente a 5- totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Eu não percebo ao certo quais são as minhas conquistas no trabalho. (1- discordo totalmente a 5- totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Eu penso frequentemente que não sei qual é o rumo do meu trabalho. (1- discordo totalmente a 5- totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. O facto de não trabalhar não iria afetar a minha visão sobre a vida como um todo.  
(1- discordo totalmente a 5- totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. O meu trabalho tem um propósito claro e específico. (1- discordo totalmente a 5- totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Por vezes penso que o meu trabalho não é muito útil. (1- discordo totalmente a 5- totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Independentemente do que os outros dizem, eu considero que há muitos trabalhos que são absurdos. (1- discordo totalmente a 5- totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



16. Eu tenho percebido qual é a função do meu trabalho. (1- discordo totalmente a 5- totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Eu não percebo qual é o efeito que o meu trabalho tem no mundo ou na sociedade. (1- discordo totalmente a 5- totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Frequentemente não compreendo o propósito do meu trabalho. (1- discordo totalmente a 5- totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. O meu trabalho tem pouco peso na minha vida. (1- discordo totalmente a 5- totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### III

1. O mundo da política "deixa muito a desejar". (1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1      2      3      4      5  
           

2. Não vejo com bons olhos a troca de favores no sistema público. (1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1      2      3      4      5  
           

3. Não dou grande valor a políticos. (1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1      2      3      4      5  
           

4. O que acontece na minha comunidade interessa-me pouco. (1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1      2      3      4      5  
           

5. Eu contribuo para a minha comunidade sem esperar qualquer retorno. (1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1      2      3      4      5  
           

6. Um serviço público é importante para mim. (1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1      2      3      4      5

7. Eu prefiro que os funcionários públicos façam o que é melhor para toda a comunidade ainda vá contra os meus interesses. (1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1      2      3      4      5  
           

8. Eu considero o serviço público o meu dever cívico. (1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1      2      3      4      5  
           

9. Raramente me comovo com as dificuldades daqueles mais necessitados. (1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1      2      3      4      5  
           

10. A maioria dos programas sociais são demasiado importantes para serem esquecidos. (1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1      2      3      4      5

11. É difícil para mim conter os meus sentimentos quando vejo alguém em sofrimento. (1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Para mim o Patriotismo inclui assegurar o bem-estar dos outros. (1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Raramente penso no bem-estar daqueles que não conheço pessoalmente. (1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Sou frequentemente lembrado pelos acontecimentos diários, o quanto somos dependentes uns dos outros. (1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Não tenho muita compaixão por pessoas necessitadas que não estão dispostas a dar o primeiro passo para se ajudarem a si próprias. (1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Há poucos programas públicos que eu apoie incondicionalmente. (1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1      2      3      4      5  
           

17. Dou mais importância a fazer a diferença na sociedade do que às minhas conquistas pessoais. (1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1      2      3      4      5  
           

18. Acredito que o dever está acima das necessidades/vontades individuais. (1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1      2      3      4      5  
           

19. É mais importante para mim ter sucesso financeiro do que praticar boas ações. (1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1      2      3      4      5  
           

20. Muito do que faço é por uma causa maior que eu. (1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1      2      3      4      5  
               

21. Mesmo que não me pagassem para tal, servir os cidadãos far-me-ia sentir bem. (1-  
discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1      2      3      4      5  
               

22. Sinto que as pessoas devem contribuir mais para a sociedade do que receber dela.  
(1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1      2      3      4      5  
               

23. Sou uma das raras pessoas que arriscaria prejudicar-se para ajudar outra pessoa.  
(1- discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1      2      3      4      5  
               

24. Estou pronto(a) para fazer enormes sacrifícios em prol do bem da sociedade. (1-  
discordo totalmente a 5 - totalmente de acordo)

1      2      3      4      5  
               

Obrigada pela colaboração!