



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**A SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO PARA TRABALHAR NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO SOBRE AS
RAZÕES**

INÊS CASIMIRO DA SILVA

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES
HENRIQUES**

OUTUBRO – 2021



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**A SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO PARA TRABALHAR NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO SOBRE AS
RAZÕES**

INÊS CASIMIRO DA SILVA

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES
HENRIQUES**

OUTUBRO – 2021

Resumo

A satisfação e a motivação dos funcionários públicos são temáticas cada vez mais valorizadas e estudadas pelas organizações, o que se reflete na literatura sobre este tema, que pretende apresentar o que contribui para a satisfação e motivação. No entanto, a relação entre a satisfação, a motivação e as razões de escolha dos trabalhadores pela Administração Pública, ainda não foi tão aprofundada, sendo assim infimamente conhecidas quais as razões que resultam na satisfação e na motivação dos trabalhadores. É de realçar, a importância de abordar esta temática no setor público, pois a especificidade deste setor muitas vezes resulta em que os trabalhadores se sintam satisfeitos e motivados de uma forma específica, como por exemplo a *Public Service Motivation*.

Assim, a finalidade deste estudo consiste em compreender e analisar a relação dos fatores motivação e satisfação com as razões que levam os trabalhadores a optarem pela AP como entidade empregadora em detrimento do setor privado. A investigação tem por base uma revisão de literatura sobre o tema a investigar, onde são explanados os conceitos de satisfação e motivação, abordados, particularmente, no contexto da Administração Pública. Neste sentido, para que este estudo fosse possível, foi elaborado um inquérito por questionário, ao qual responderam 224 funcionários públicos que permitiu proceder à avaliação da satisfação, da motivação e das razões dos funcionários públicos inquiridos.

Os resultados obtidos apresentam uma correlação positiva tanto entre a motivação e as razões, como entre a satisfação e as razões. A autonomia é a razão que se destaca para os funcionários inquiridos. Relativamente às variáveis sociodemográficas as correlações mais elevadas verificam-se, nos colaboradores mais jovens entre o ambiente de trabalho e o estilo de liderança, e nos funcionários que trabalham há menos anos na organização entre o estilo de liderança e o ambiente de trabalho.

Palavras-Chave: Satisfação; Motivação, Razões; Administração Pública

Abstract

The satisfaction and motivation of public employees are themes that are increasingly valued and studied by organizations, which is reflected in the literature on this topic, which aims to present what contributes to satisfaction and motivation. However, the relationship between satisfaction, motivation and the reasons for choosing to work at the Public Administration has not been yet so developed, therefore the reasons that result in the satisfaction and motivation of workers are barely known. It has great significance, the importance of addressing this issue in the public sector, because the specificity of this sector often results in workers feeling satisfied and motivated in a unique way, known as “Public Service Motivation”.

Thus, the purpose of this study is to understand and analyze the relationship between motivation and satisfaction factors regarding the reasons that lead workers to choose working in at Public Administration instead of the private sector. The investigation is based on a literature review on the topic to be investigated, which explains the concepts of satisfaction and motivation, particularly addressed in the context of Public Administration. In this sense, in order to make this study possible, a questionnaire was carried out, that 224 public employees answered, which allowed to know the satisfaction, motivation and reasons of the public employees surveyed.

The results obtained show a positive correlation both between motivation and reasons, and between satisfaction and reasons. Autonomy at work is the reason that stands out for the employees surveyed. Regarding sociodemographic variables, the highest correlations are found, for younger employees, between the work environment and the leadership style, and for employees who work for fewer years in the organization, between the leadership style and the work environment.

Key words: Satisfaction; Motivation; Reasons; Public Administration

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos os que tornaram possível este percurso.

Agradeço ao meu orientador Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, por todo o apoio, incentivo e disponibilidade no decorrer deste trabalho.

O meu enorme obrigado à minha família, ao meu namorado, aos amigos mais próximos pela paciência, disponibilidade e apoio que me permitiu nunca desistir e concluir mais uma etapa da minha vida.

Não posso deixar de agradecer a todos os inquiridos deste estudo, pois sem a sua participação o meu trabalho não seria possível de realizar.

A todos, o meu enorme obrigada!

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão de Literatura.....	3
1.1 – Satisfação	3
1.2 – Motivação	5
1.2.2 - <i>Public Service Motivation</i>	8
1.3 - As razões que influenciam a satisfação e a motivação na AP	9
Capítulo II – Metodologia	14
2.1 – Objetivos do Estudo.....	14
2.2 – Metodologia	14
2.3 – Caracterização da amostra	16
2.4 - Instrumento.....	16
2.5 – Confiabilidade do instrumento.....	17
2.6 – Análise de dados	17
Capítulo III – Discussão de Resultados.....	23
Capítulo IV - Conclusão.....	27
4.1- Contribuições para a literatura.....	27
4.2. Recomendações práticas	28
4.3. Limitações e Estudos Futuros	29
Referências Bibliográficas.....	30
Anexos.....	34
Anexo I - Questionário	34

Índice de Tabelas

Tabela I - Razões para permanecer numa organização	10
Tabela II - Coeficientes de fiabilidade	17
Tabela III - Correlação de Pearson - Motivação e Satisfação e Razões	18
Tabela IV - Correlação de Pearson – Género Masculino e Razões.....	19
Tabela V - Correlação de Pearson – Género Feminino e Razões.....	19
Tabela VI - Correlação de Pearson – Escolaridade até ao 12º ano inclusive e Razões..	20
Tabela VII - Correlação de Pearson – Escolaridade do Bacharelato até ao Doutoramento e Razões.....	20
Tabela VIII - Correlação de Pearson - Idade e Anos na organização (menos um desvio padrão).....	21
Tabela IX - Correlação de Pearson - Idade e Anos na organização (mais um desvio padrão).....	22

Lista de Abreviaturas

AP- Administração Pública

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PSM - *Public Service Motivation*

Introdução

A presente dissertação procura ser um estudo das razões que estão na base da motivação e satisfação relacionadas com o trabalho na Administração Pública (AP). Inserida num contexto com diversas especificidades organizacionais, a AP depara-se com dificuldades adicionais no que ao estudo dos seus recursos humanos diz respeito (Madureira e Rodrigues, 2015). Desta forma, as temáticas relacionadas com a GRH devem ser estudadas e desenvolvidas com enfoque na AP. Neste sentido, a escolha da temática do estudo recaiu sobre a satisfação, motivação e razões dos funcionários devido à importância que estes temas têm nos recursos humanos da AP (Madureira e Rodrigues, 2015).

Este estudo pretende contribuir para aumentar o conhecimento sobre o impacto da satisfação e motivação dos funcionários públicos nas razões que determinaram a sua opção por trabalhar no setor público. Com efeito, este estudo acresce que a satisfação e a motivação dos funcionários públicos têm efeitos ao nível da qualidade e do resultado das funções que desempenham no seu trabalho e ao nível da sua relação com a comunidade (Perry e Wise, 1990; Kim, 2002; Buelens e Broeck, 2007).

Este estudo acresce que a motivação tem efeitos ao nível do desempenho dos funcionários tendendo a provocar desempenhos inferiores e também ao nível da relação com a comunidade, pois funcionários desmotivados tendem a dar menos importância ao serviço que prestam ao outro.

Assim foi definido como objetivo deste trabalho, analisar a relação entre as razões que levam os trabalhadores a optarem pela AP como entidade empregadora e o nível de satisfação dos trabalhadores com o emprego. Para que seja possível de atingir, foram definidas duas perguntas orientadoras: (1) **“Qual a relação entre a satisfação e motivação dos funcionários públicos com o seu emprego?”** (2) **“Quais as razões pelas quais escolheram trabalhar na Administração Pública?”**.

A presente dissertação apresenta-se estruturada em quatro capítulos, sendo que no primeiro capítulo é abordado o enquadramento teórico com base em diferentes conceitos e visões dos autores apresentados sobre a motivação, satisfação e razões de escolha da entidade empregadora, procurando fundamentar os conceitos e a sua

interligação, bem como os fundamentos para a criação das hipóteses. No segundo capítulo, são aprofundadas as questões de investigação e os objetivos do estudo, as opções metodológicas, designadamente, as técnicas e métodos de recolha utilizadas e o tratamento dos dados recolhidos através do questionário. No terceiro capítulo, discutem-se os resultados obtidos à luz da revisão de literatura efetuada e das hipóteses, aferindo-se a sua confirmação/verificação. Por fim, no quarto capítulo, são explanadas as conclusões do estudo, as limitações encontradas e algumas sugestões relativamente a estudos sobre esta temática que podem vir a ser desenvolvidos no futuro.

Capítulo I – Revisão de Literatura

Partindo dos conceitos de motivação e satisfação, neste capítulo serão abordadas diversas perspetivas e aprofundadas as diferenças que os caracterizam, a *Public Service Motivation* (PSM). De realçar, um tipo de motivação a PSM que será aprofundada, assim como, a sua influência nos funcionários. Em seguida, serão alvo de escrutínio algumas das mais relevantes razões que influenciam um funcionário a optar por trabalhar numa organização detrimento de outra organização.

1.1 – Satisfação

Neste subcapítulo, será abordada a temática da satisfação, particularmente no trabalho, aprofundando os tipos de satisfação existentes, os precedentes da satisfação e a satisfação na AP.

A satisfação é uma temática desenvolvida e amplamente estudada, possuindo assim, várias vertentes que podem ser exploradas. É definida por Locke (1976) cit. in Turkeyilmaz, Akman, Ozkan e Pastuszak (2011) como um estado emocional positivo que resulta da avaliação, da apreciação ou das experiências do trabalho. Relativamente à satisfação no trabalho pode ser descrita como um estado emocional deleitado ou positivo como resultado de um conjunto de trabalho, funções e ambiente que vão ao encontro das expectativas que o trabalhador criou inicialmente (Locke, 1969). Assim, demonstra a opinião positiva que cada trabalhador sente relativamente ao seu trabalho e as funções que desempenha (Ticu, 2004, p. 18 cit. in Mărgărițoiu e Eftimie, 2019). Neste sentido, a satisfação no trabalho é definida como o estado emocional positivo, como consequência da opinião e dos sentimentos do funcionário, relativamente ao seu trabalho e à sua entidade empregadora (Mărgărițoiu e Eftimie, 2019).

A satisfação no trabalho é determinada por mais fatores do que os mais populares, como o salário, as condições de trabalho, os benefícios ou as recompensas (Mărgărițoiu e Eftimie, 2019). A literatura sobre este tema defende que existem três tipos de satisfação chave: a **satisfação económica**, que consiste no salário, nos benefícios, nas recompensas e nas promoções que os funcionários auferem; a **satisfação no trabalho**, que se relaciona com as condições de trabalho e do local de trabalho, o

esforço e dedicação à função que desempenha, o feedback recebido por parte da chefia e a interligação entre o trabalho que realiza e as suas *skills*; e por fim, a **satisfação psicológica**, que se prende com as relações desenvolvidas pelo funcionário com os colegas e também com a chefia (Mărgărițoiu e Eftimie, 2019). Este último tipo de satisfação é considerado por alguns autores como o mais importante, pelo facto de puder ser influenciado pelo tipo de liderança exercida, pelos valores da organização, e também porque se o funcionário não estiver saudável psicologicamente não estará em condições de trabalhar na plenitude das suas capacidades (Mărgărițoiu e Eftimie, 2019).

Para um melhor entendimento do fenómeno da satisfação no trabalho importa compreender o que o precede. A idade é identificada como o principal precedente seguido, respetivamente, do reconhecimento, das oportunidades de desenvolvimento na carreira e das oportunidades de progressão (Bojadjev, Petkovska, Misoska e Stojanovska, 2015). A idade é apresentada como o principal fator, pois, a satisfação no trabalho tende a ser mais baixa até ao período em que os trabalhadores têm ao seu dispor mais oportunidades de trabalho (até aos 30 anos), após este período vai aumentando progressivamente até se aproximar do fim da vida profissional (Bojadjev *et al.*, 2015). A satisfação no trabalho é também presumida pela comunicação organizacional utilizada na organização, no sentido em que os funcionários valorizam a verdade e a clareza com que lhes são transmitidas as funções e informações, mais do que os fatores referidos anteriormente como o salário ou uma oportunidade de progressão (Mărgărițoiu e Eftimie, 2019).

Relativamente à satisfação na AP, Mărgărițoiu e Eftimie afirmam que os funcionários públicos estão insatisfeitos com os seus salários e com as oportunidades de progressão (Mărgărițoiu e Eftimie, 2019). O mesmo é defendido por Matei e Fataciune, no seu estudo sobre a satisfação no trabalho, enfoque os funcionários públicos se manifestaram insatisfeitos com os salários e com os benefícios que auferem (Matei e Fataciune, 2016). Uma das razões apontadas neste sentido, relaciona-se muitas vezes com o facto de os objetivos dos funcionários serem de natureza maioritariamente intrínseca, com vista a satisfazer as suas necessidades mais altruísticas (Wright e Davis, 2003). O problema levantado por este tipo de objetivos, em alguns casos, é que, na realidade, toda a burocracia característica da AP não permite vislumbrar o real resultado

do esforço e do trabalho dos funcionários. De referir, que se os trabalhadores não atingirem os objetivos, sentir-se-ão insatisfeitos e desvalorizados (Wright e Davis, 2003). Outra razão referida, é o facto de a chefia não ser capaz de comunicar eficazmente com os seus funcionários, o que possibilitaria o alinhamento dos objetivos e ambições, do funcionário com os da organização, e conseqüente um melhor desempenho e satisfação de todos (Mărgărițoiu e Eftimie, 2019). A insatisfação demonstrada pode estar também relacionada com o sistema remuneratório da AP ser constituído por salários maioritariamente baixos, o que acaba por afastar os indivíduos mais qualificados da AP por não a considerarem um setor atrativo e também com a subjetividade de alguns superiores hierárquicos que apenas promovem e avaliam favoravelmente os colaboradores que são do seu interesse e não efetuam a avaliação baseada no mérito e ao trabalho desempenhado (Matei e Fataciune, 2016).

De relevar que a satisfação no trabalho é de extrema importância na gestão da AP, e que nesse sentido, cada vez mais tem sido uma área alvo de estudo em países com economias mais desenvolvidas, com o intuito de investigar e para enriquecer a literatura que defende que a motivação dos funcionários públicos tem influência direta na qualidade e no resultado das funções que desempenham no seu trabalho (Perry e Wise, 1990; Kim, 2002; Buelens e Broeck, 2007).

Assim, a satisfação no trabalho é um importante fator de motivação no trabalho, de retenção de funcionários, aumento de desempenho, reduzindo o *turnover* existente numa organização (Kim, 2002).

No próximo subcapítulo, será contextualizada e aprofundada a temática da motivação.

1.2 – Motivação

Em seguida, será abordada a temática da motivação, alguns dos tipos de motivação existentes na literatura e a introdução e será definida um tipo específico de motivação interligado com a AP, a PSM.

A motivação é definida por Maslow (1996) cit. in Neto, Marques e Paiva (2017) como o resultado da interligação entre diversos fatores como a pessoa, o local e a

situação que ocorre. No que diz respeito as razões que influenciam os funcionários a escolherem uma organização para trabalhar, existe uma escassez de investigação sobre esta temática, e conseqüentemente, escassez de literatura sobre este tema (Madureira e Rodrigues, 2015). Assim, Taylor (2015) definiu motivação como o comportamento que resulta das suas emoções, experiências e vontades, sendo desta interligação que resultam as suas ações. Importa distinguir as diferenças que existem entre incentivos, recompensas e reconhecimento e como podem ser utilizados para efeitos de motivação dos funcionários (Taylor, 2015). Os incentivos são algo que o funcionário sabe que vai ganhar quando atingir o objetivo; as recompensas são um benefício oferecido como reconhecimento do esforço ou da função; e o reconhecimento como forma de distinguir o trabalho efetuado pelo funcionário através de um agradecimento verbal, de forma pública por exemplo (Taylor, 2015).

Os funcionários podem sentir-se motivados através de diversos tipos de recompensas ou benefícios, extrínsecos ou intrínsecos. A motivação extrínseca pode ser originada através de vários fatores como as recompensas, a avaliação, a competição, a vigilância e o controlo sobre os níveis de comprometimento do funcionário (Amabile, 1996; Deci e Ryan, 1985 cit. in Hennessey, Moran, Altringer e Amabile, 2015). Passado algum tempo, alguns destes fatores extrínsecos tornam-se tão interiorizados pelos funcionários que estes já nem os sentem como não venham de si próprios (Hennessey *et al.*, 2015). No seguimento do referido, é que diversas vezes os fatores de motivação extrínseca podem de certa forma “eliminar” os fatores de motivação intrínseca (Frey, 1997 cit. in Hennessey *et al.*, 2015), no sentido em que os funcionários passam a sentir motivados apenas por fatores extrínsecos e nada por fatores intrínsecos.

A motivação pode também ser dimensionada num contexto de equipa, sendo o plano desenvolvido para a equipa e não para cada funcionário de forma individual. Na sua pesquisa, Taylor (2015) concluí que os incentivos direcionados a uma determinada equipa tendem a ser mais eficazes independentemente do ambiente e tipo de trabalho, e ainda que os incentivos não monetários, como prémios e viagens, apresentaram menores resultados do que os incentivos monetários (Taylor, 2015).

Noutro sentido, nem todos os funcionários se sentem motivados com os mesmos incentivos, por isso as organizações devem ter em atenção as características de cada

funcionário e pedir a sua participação, no sentido de proporem benefícios e recompensas que considerem importantes. Desta forma, a organização saberá como construir o seu plano motivacional para agradar a todos os funcionários, oferecendo-lhes assim oportunidades para melhorarem o seu desempenho (Taylor, 2015). Cerasoli, Nicklin e Ford (2014), defendem que as organizações na criação do seu plano motivacional devem ter uma abordagem ponderada e equilibrada pois tanto os incentivos extrínsecos e intrínsecos são importantes e acabam por se interligar. Expõem também que o resultado dos incentivos se extingue no tempo, pois os funcionários deixam de sentir o seu efeito e regressam ao comportamento anterior aos incentivos (Taylor, 2015). Hennessey *et al.*, (2015) defendem que ao que à criatividade diz respeito, os funcionários serão mais criativos quando se sentem interessados, satisfeitos e desafiados pelas suas funções do que quando são pressionados externamente a desenvolverem a sua criatividade (Amabile, 1996 cit. in Hennessey et al., 2015).

Ainda no âmbito da motivação, a Teoria da PSM propõe que os funcionários públicos são motivados pelo comprometimento que sentem em fazer e contribuir para o bem comum (Houston, 2005), e neste sentido, vários estudos têm sido desenvolvidos de forma a aferir a importância que as recompensas intrínsecas e extrínsecas têm para estes funcionários (Bojadjev *et al.*, 2015). As conclusões destes estudos sugerem que os funcionários públicos consideram mais importante que as suas funções exercerem um impacto significativo na sociedade e assim sentirem que o seu trabalho faz a diferença do que recompensas extrínsecas, como um salário elevado (Jurkiewicz e Giacalone, 2004; Houston, 2005). Também Frank e Lewis (2004) defendem que funcionários que valorizam mais o salário, tendem a escolher trabalhar no setor privado, e Crewson (1997) reforça esta conclusão, afirmando que os funcionários do setor público consideram menos relevantes os incentivos monetários do que as recompensas intrínsecas.

No próximo ponto será desenvolvida a temática da motivação na AP, em particular a PSM.

1.2.2 - *Public Service Motivation*

Neste subcapítulo a PSM, será contextualizada através de diferentes pontos de vista e será apresentada a sua definição, a sua origem e aprofundada a importância que representa na AP.

Existem autores que defendem que, no setor público, a PSM é uma das principais razões de opção pela AP. A PSM foi inicialmente definida como o conceito universal que abrange as razões intrínsecas de um indivíduo que trabalhe numa organização do setor público, considerando a sua vontade e motivação de servir a sociedade e os seus indivíduos (Perry e Wise, 1990). Assim, a PSM consiste “na propensão de um indivíduo para responder a motivações fundamentalmente ou exclusivamente de instituições públicas” (Perry e Wise, 1990, p. 368). Pode também ser descrita como a orientação de um indivíduo para servir o próximo e o trabalhar em prol do bem comum, prestando serviços em benefício dos outros e da sociedade (Perry e Hondeghem, 2008, p. vii cit. in Kjeldsen e Hansen, 2018). Rainey e Steinbauer (1999) definem PSM como a motivação altruísta de suprir os interesses da comunidade, da região, do país ou humanitários. Por isso, os gestores públicos devem ter em conta a PSM aquando do recrutamento e seleção dos funcionários para exercer funções públicas (Bakker, 2015).

Como resultado das suas investigações sobre a AP, Perry (1996) identificou várias razões que posteriormente seriam utilizadas para demonstrar a importância da PSM, sendo essas razões passíveis de serem divididos em três categorias. A primeira categoria corresponde às razões racionais dos indivíduos que incluem as suas atitudes para satisfazer as suas expectativas, sendo a razão mais destacável a sua **atração para a elaboração de políticas públicas**, pois se não trabalharem na Administração Pública não serão possível de satisfazer (Perry, 1996). A segunda refere-se a razões normativas, que podem ser descritas com o agir conforme as regras e normas instituídas, que incluem o **comprometimento com o interesse público**, a **justiça social** e o **dever cívico** de trabalhar em prol da sociedade (Perry, 1996). Por fim, as razões afetivas, como a **compaixão** e o **sacrifício emocional**, em resultado das reações emocionais causadas por diversas situações do dia-a-dia (Perry, 1996).

Quanto as origens deste conceito, a PSM começou por destacar-se como um conceito distinto da AP, o que acentua a sua notoriedade. Alguns dos conceitos que se relacionam com a PSM são a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e o comportamento de cidadania organizacional, mas que são originários de outros campos de estudo que não a AP. Desta forma, podemos afirmar que a PSM é um dos poucos conceitos originários da AP, (Meier 2015; Moynihan, Vandenabeele e Blom-Hanson 2013) mas que se tem afirmado como preponderante e decisivo na GRH da AP devido ao aumento da pesquisa sobre este conceito (Perry, Hondeghem, e Wise, 2010).

Os funcionários que revelam elevados níveis de PSM tendem a possuir razões pró-sociais, o que significa que desejam fazer o bem pelo outro e pela sociedade através de funções no setor público (Perry, Brudney, Coursey e Littlepage, 2008). De realçar, a importância que a PSM apresenta para o bem-estar e para o aumento de produtividade dos funcionários públicos (Bakker, 2015), mas há que ter em atenção o facto de, se os funcionários forem muito motivados mas sentirem que o seu trabalho não tem valor ou que através do seu trabalho não conseguem servir a população da forma que desejariam, o efeito pode ser o oposto e sentirem-se cada vez mais desmotivados. Neste sentido, a investigação sobre a PSM demonstram que os funcionários mais motivados apresentam um melhor desempenho do que os que se sentem menos motivados (Bakker, 2015). De forma a beneficiar do referido, os gestores devem enfatizar e reconhecer o esforço e o sacrifício dos funcionários em prol do interesse público, com o intuito de elevar a satisfação dos funcionários no trabalho através da sua PSM (Homborg, McCarthy e Tabvuma, 2015).

No ponto seguinte, serão apresentadas as razões enunciadas pelos funcionários e de que forma influenciam a satisfação e motivação na AP.

1.3 - As razões que influenciam a satisfação e a motivação na AP

Nos subcapítulos, anteriores foram apresentadas diversificadas visões e abordagens relativamente aos conceitos de satisfação e de motivação, no presente subcapítulo, serão desenvolvidas as razões que levam um indivíduo a escolher uma organização para trabalhar, assim como, para permanecer numa organização e a relação existente entre as razões e a satisfação e motivação na AP.

Relativamente as razões que influenciam um indivíduo a escolher determinada organização para trabalhar, diferem em função dos seus objetivos tanto pessoais como profissionais e como estes se interligam ou não com os da organização em pretendem desempenhar funções (Hennessey *et al.*, 2015). De referir, que as razões podem sofrer influencia de fatores externos ou internos (Madureira e Rodrigues, 2015). Como já foi referido, existe escassez de literatura sobre este tema, por isso serão analisadas na Tabela I as razões pelas quais os funcionários optam por permanecer numa organização (Neto *et al.*, 2017).

Tabela I - Razões para permanecer numa organização

oportunidades de desenvolvimento
remuneração
conciliação trabalho-família
estilo de liderança
ambiente de trabalho
autonomia

Fonte: Kossivi, Xu e Kalgora, 2016

A primeira razão são as **oportunidades de desenvolvimento**, pois o crescimento profissional e também pessoal é importante para os funcionários. Para isso, a organização deve disponibilizar oportunidades de progressão, crescimento e aprendizagem através do desenvolvimento de planos de carreira onde os funcionários também participam (Kossivi, Xu e Kalgora, 2016). As oportunidades disponibilizadas tendem a aumentar o nível de comprometimento do indivíduo com a entidade empregadora. Outra razão a considerar é a **remuneração** auferida por cada funcionário, que pode ser determinante aquando da opção pela entidade empregadora. De referir que, na literatura, não existe consenso acerca de que uma elevada remuneração por si só é o necessário para determinar a escolha, até porque cada vez mais os indivíduos valorizam mais outros fatores em detrimento dos monetários (Kossivi *et al.*, 2016). A **conciliação trabalho-família** é uma das razões que se tem tornado como prioritária nos últimos anos para os funcionários, que valorizam uma organização que lhes coloca ao dispor diversas modalidades de horário, a possibilidade de trabalhar a partir de casa ou até a de escolher ter uma tarde livre por semana (Kossivi *et al.*, 2016). O **estilo de**

liderança é outra razão identificada pelos investigadores. A forma como os gestores lidam com os problemas, como comunicam, como envolvem e incentivam a participação dos funcionários nas suas decisões irá influenciar a maneira como estes se sentem em relação à organização. Mais uma razão é o **ambiente de trabalho** do indivíduo que ao ser agradável, flexível e fornecer todos os recursos necessários se torna mais atrativo. A última razão enunciada é a **autonomia** que o indivíduo terá aquando da execução das suas funções, pois nenhum indivíduo gosta de sentir que apenas faz o que lhe dizem sem nunca ter uma opinião sobre o seu trabalho nem na forma em como o pode efetuar (Kossivi *et al.*, 2016).

Assim, relativamente às razões formularam-se as seguintes hipóteses a serem estudadas:

Hipótese 1: As Oportunidades de desenvolvimento correlacionam-se positivamente a motivação.

Hipótese 2: A Remuneração correlaciona-se positivamente a motivação.

Hipótese 3: A Conciliação trabalho-família correlaciona-se positivamente a motivação.

Hipótese 4: O Estilo de liderança correlaciona-se positivamente a motivação.

Hipótese 5: O Ambiente de trabalho correlaciona-se positivamente a motivação.

Hipótese 6: A Autonomia correlaciona-se positivamente a motivação.

Hipótese 7: As Oportunidades de desenvolvimento correlacionam-se positivamente a satisfação.

Hipótese 8: A Remuneração correlaciona-se positivamente a satisfação.

Hipótese 9: A Conciliação trabalho-família correlaciona-se positivamente a satisfação.

Hipótese 10: O Estilo de liderança correlaciona-se positivamente a satisfação.

Hipótese 11: O Ambiente de trabalho correlaciona-se positivamente a satisfação.

Hipótese 12: A Autonomia correlaciona-se positivamente a satisfação.

São inegáveis as características distintivas do setor público e, conseqüentemente, dos seus funcionários. Relativamente as razões de escolha, especificamente pela AP existem autores que defendem como principal razão a PSM (Perry e Wise, 1990), que consiste em trabalhar em favor da causa pública, de forma altruísta, pelos interesses da sociedade e do coletivo e não pelo em favor dos seus próprios interesses (Fonseca, Nascimento e Dias, 2020). Para além destas razões, é de conhecimento geral, que

muitos optam por trabalhar na AP pela segurança do posto de trabalho e pela maior facilidade de conciliação trabalho-família, abdicando assim de possíveis recompensas monetárias e de progressão na carreira que poderiam encontrar no setor privado e que na AP são mais raras e tendem a ser mais demoradas (Bullock, Stritch e Rainey, 2015).

Assim, a PSM, é uma característica comum à maioria dos funcionários públicos que pretendem estar ao serviço do interesse público (Perry e Wise, 1990). Para a PSM contribuem também as características específicas da AP e das suas funções, que incluem a produção de bens e serviços públicos cujos resultados se refletem na sociedade (Perry e Vandenabeele, 2015). Estes resultados podem representar uma parte da motivação dos funcionários públicos, no sentido em que é através dos resultados que podem verificar o impacto do seu trabalho (Bullock *et al.*, 2015). De qualquer forma, as razões são sempre variáveis, pois todos os funcionários são diferentes e alguns podem sentir-se mais motivados pela PSM e outros pela segurança de estar num emprego no setor público, por exemplo (Dur e Zoutenbier, 2014).

De realçar que os funcionários do setor público possuem inevitavelmente características diferentes dos funcionários do setor privado, no que diz respeito, por exemplo, à motivação, às atitudes, às recompensas, e especificamente quanto à PSM, que é praticamente inexistente no privado (Bullock *et al.* 2015), o que justifica o facto de os indivíduos que possuem o desejo de fazer do mundo um lugar melhor muitas vezes optam por carreiras na função pública como consequência desse seu desejo de ajudar o outro e dar o seu contributo à sociedade (Bakker, 2015).

Os gestores públicos, ao terem conhecimento da especificidade do seu setor, poderiam optar por motivar os seus funcionários na gestão diária, utilizando o feedback positivo, o reconhecimento do seu trabalho, em virtude da causa pública e do cidadão, e não apenas apelar aos sentimentos de comprometimento do funcionário para com a AP (Bullock *et al.* 2015).

A maioria dos estudos existentes na literatura, identifica uma relação positiva entre as razões, PSM e satisfação, sendo a satisfação no trabalho positivamente influenciada por elevados níveis de PSM, pois o seu trabalho satisfaz as suas necessidades pró-sociais (Homberg *et al.*, 2015). Para que esta relação positiva se manifeste é indispensável que, no cumprimento das suas funções, possam ter

oportunidade de servir a sociedade e meios para atingir esse fim. Quando o contrário se verifica, a sua PSM, que à partida nos parecia uma vantagem, transforma-se numa tremenda insatisfação, pois não conseguem satisfazer as suas necessidades de servir a sociedade (Homberg *et al.*, 2015). Níveis elevados de satisfação no trabalho resultam noutras mais valias como comprometimento organizacional e aumento da *performance* dos funcionários satisfeitos (Homberg *et al.*, 2015).

De forma a avaliar as razões que influenciam a motivação e as razões que influenciam a satisfação, formulou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 13: O valor de correlação entre a média das razões PSM e a motivação é diferente do valor de correlação entre a média das razões PSM e a satisfação

No próximo capítulo, serão aprofundados os objetivos, a metodologia utilizada no estudo e os questionários aplicados aos inquiridos.

Capítulo II – Metodologia

Neste capítulo, será explorado o principal objetivo do estudo, abordando os objetivos específicos definidos, assim como as questões orientadoras da investigação. Irão ser descritas as opções metodológicas tomadas relativamente à metodologia, ao método, o instrumento de recolha de dados utilizado e as técnicas de análise a utilizar.

2.1 – Objetivos do Estudo

Como referido na introdução, o principal objetivo é analisar a relação entre as razões que levam os trabalhadores a optarem pela AP como entidade empregadora e o nível de satisfação dos trabalhadores com o emprego. Nesse sentido, foram definidas duas perguntas de partida orientadoras da investigação: **“Qual a relação entre a satisfação e motivação dos funcionários públicos com o seu emprego?”** **“Quais as razões pelas quais escolheram trabalhar na Administração Pública?”** e formuladas treze hipóteses. De forma a conferir maior precisão ao estudo foram definidos alguns objetivos específicos:

- enumerar as razões de ingresso na Administração Pública;
- avaliar o seu nível de satisfação com o emprego na Administração Pública;
- avaliar o seu nível de motivação com o emprego na Administração Pública
- identificar as possíveis correlações entre as razões e a satisfação,

Neste sentido, o estudo pretende identificar as razões que levaram os trabalhadores a escolher trabalhar na AP e o nível de satisfação e motivação com o seu emprego.

No ponto seguinte, serão aprofundadas as opções metodológicas escolhidas para este estudo.

2.2 – Metodologia

Neste subcapítulo irá ser apresentada e explicada a metodologia escolhida, o método utilizado, o instrumento de recolha de dados, o método de amostragem e, por fim, o programa utilizado para a análise dos dados recolhidos.

As opções metodológicas do estudo foram baseadas nos objetivos definidos, e na compreensão dos fenómenos que aqui são explorados. Com efeito, este estudo tem por base uma metodologia quantitativa de carácter hipotético-dedutivo, que pretende explorar a existência de relações entre as variáveis e onde os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário (Sukamolson, 2007).

A metodologia quantitativa é descrita como um tipo de pesquisa social que pretende explicar e analisar um determinado fenómeno por recurso à recolha de dados estatísticos, que posteriormente serão analisados por métodos matemáticos, principalmente métodos estatísticos (Creswell, 1994 cit. in Sukamolson, 2007). Relativamente ao método hipotético-dedutivo, este implica que a investigação se guie pelas seguintes etapas: a identificação da área de interesse do estudo; a revisão de literatura dos tópicos de interesse; a definição do problema do estudo; a estrutura teórica identificação e definição das variáveis; a formulação de hipóteses; o desenho do estudo; a análise e interpretação dos dados recolhidos e a dedução-confirmação ou não das hipóteses, e assim sendo, a resposta ao problema formulado (Vaz, 1998). Para este estudo, a opção recaiu no inquérito por questionário pois é um instrumento baseado numa sequência de questões escritas (abertas, fechadas ou semiabertas), que pretende obter respostas de uma determinada população alvo, o que vai ao encontro do que é pretendido com este estudo. Relativamente à recolha de dados, foi aplicado um inquérito por questionário do tipo fechado sendo o formato misto, ou seja, de acordo com a natureza das diferentes variáveis, foram utilizados diferentes formatos em cada secção (Sarantakos, 1998). O inquérito por questionário, foi enviado por e-mail e partilhado nas redes sociais, sendo introduzido por uma explicação acerca dos objetivos do estudo. O seu período de aplicação foi de cerca de 2 meses. De ressaltar que foi assegurado o total anonimato dos inquiridos, a confidencialidade dos resultados e explicitado se destinam a fins académicos.

Quanto à amostra, o método de amostragem será não probabilística, sendo o tipo de amostra por conveniência, pois a investigação pretende focar-se num setor em específico (o setor público) e, por sua vez nos funcionários da AP e também devido à limitação temporal para a execução da mesma (Baptista e Sousa, 2011).

O tratamento e análise estatística dos dados recolhidos foi efetuado com recurso ao programa *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* - versão 26 o que permitiu a realização de diversos testes de para aferir a confirmação das hipóteses formuladas anteriormente (Pinto, 2012).

2.3 – Caraterização da amostra

Responderam ao inquérito 362 pessoas sendo que 224 são trabalhadores do setor público e 138 trabalhadores do setor privado, como para o estudo em questão serão apenas os funcionários públicos considerados, a amostra é de 224 inquiridos.

Nesta amostra, 161 funcionários são do género feminino (71,9%) e 63 do género masculino (28,1%), a média de idades é de 45,83 anos, sendo que 25% dos inquiridos têm até 40 anos e 75% têm até 54,75 anos, e a escolaridade mais frequente nos inquiridos foi a Licenciatura (n= 98; 43,8%), seguida do 12º ano (n= 79; 35,3%). Relativamente à especificidade da AP, de referir, que a carreira mais frequente foi a de Técnico Superior (n= 99; 44,2%), seguida da carreira de Assistente Técnico (n=60; 26,8%) e que maioria dos inquiridos trabalha em Autarquias Locais (n=142; 63,4%) seguido da Administração Central (n= 49; 21,9%).

2.4 - Instrumento

Neste subcapítulo serão explanados os diversos questionários que foram aplicados aos inquiridos por via do inquérito por questionário elaborado.

De acordo com os objetivos estabelecidos, foi elaborado um inquérito por questionário constituído por 74 itens que foram divididos em quatro partes:

I – Questões demográficas

II – *Minnesota Satisfaction Questionnaire: Short Form*, na sua versão reduzida, adaptado à realidade portuguesa e validado por Ferreira, Fernandes, Haase, Santos e funcionários (2009), que visa avaliar a satisfação no trabalho através de uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, que varia entre um (discordo totalmente) a cinco (concordo totalmente).

III - *Mesasuring Public Service Motivation* de Perry (1996) que visa avaliar motivação dos funcionários para o serviço público especificamente (Perry, 1996), através de uma escala de resposta do tipo *Likert* de cinco pontos, que varia entre um (discordo totalmente) a cinco (concordo totalmente).

IV - No que diz respeito à avaliação das **razões** de escolha da organização para trabalhar, foram enumeradas seis razões mencionadas no subcapítulo 1.3 e os inquiridos avaliaram qual a importância que cada uma representa para si, através de uma escala de resposta do tipo *Likert* de cinco pontos, que varia entre um (discordo totalmente) a cinco (concordo totalmente).

Posteriormente, irão ser analisados os dados recolhidos de forma a proceder à confirmação ou não das hipóteses enumeradas anteriormente e apresentar as conclusões do estudo.

2.5 – Confiabilidade do instrumento

Foram analisados os dados relativamente à confiabilidade do instrumento, por via do cálculo da consistência das escalas utilizadas, a escala da satisfação, a escala da motivação e as razões (Tabela II).

Tabela II - Coeficientes de fiabilidade

	<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	Nº de itens
Escala da satisfação	,886	,886	20
Escala da motivação	,802	,818	40
Razões	,820	,820	6

Analisando os resultados obtidos conclui-se que os valores dos *Alpha de Cronbach* das escalas aplicadas apresentam valores acima de 0,7 pelo que se pode afirmar que têm uma forte consistência interna. Mais especificamente, o *Alpha de Cronbach* da escala da satisfação é de 0,886; o *Alpha de Cronbach* da escala de motivação é de 0,802 e o *Alpha de Cronbach* das escalas das razões é de 0,820.

2.6 – Análise de dados

Para verificar, se existe alguma relação entre as variáveis em estudo e assim responder às hipóteses formuladas, foi utilizado o teste de correlação de *Pearson* que avalia se a mudança numa variável está associada à mudança de outra variável.

Relativamente as hipóteses que relacionam a **motivação e as razões de escolha pela AP** apresentam correlações positivas, apesar de muito fracas ou fracas, mas não são significativas ao nível de significância para $p < 0,05$ e $p < 0,01$, exceto a autonomia que apresenta uma fraca correlação entre a variável motivação e a variável autonomia ($r=0,216$) para $p < 0,01$, como se pode observar na Tabela III. Ainda que não significativa ao nível de significância para $p < 0,05$ e $p < 0,01$, de referir os valores das restantes razões oportunidades de desenvolvimento ($r=0,100$), remuneração ($r=0,062$), conciliação trabalho-família ($r=0,110$), estilo de liderança ($r=0,108$), ambiente de trabalho ($r=0,123$), conforme a Tabela III.

Relativamente as hipóteses que relacionam a **satisfação e as razões de escolha pela AP**, todas se confirmam, ou seja, todas apresentam uma correlação positiva apesar de umas serem mais fortes que outras. Observa-se uma correlação moderada nas seguintes razões: oportunidades de desenvolvimento ($r = 0,479$), estilo de liderança ($r=0,521$), ambiente de trabalho ($r=0,488$), autonomia ($r=0,600$) e uma fraca correlação na remuneração ($r=0,354$) e na conciliação trabalho família ($r=0,359$) significativas ao nível de significância para $p < 0,01$ (Tabela III).

Tabela III - Correlação de *Pearson* - Motivação e Satisfação e Razões

		Oportunidades de desenvolvimento	Remuneração	Conciliação trabalho-família	Estilo de liderança	Ambiente de trabalho	Autonomia	1.	2.	3.
1. Motivação	Correlação de <i>Pearson</i>	,100	,062	,110	,108	,123	,216**	1	,297**	,160
	Sig. (2 extremidades)	,139	,357	,103	,110	,067	,001		,000	,017
2. Satisfação	Correlação de <i>Pearson</i>	,479**	,354**	,359**	,521**	,488**	,600**	,297**	1	,634**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
3. Razões	Correlação de <i>Pearson</i>	,775**	,755**	,638**	,799**	,742**	,640**	,160	,634**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,017	,000	
* $p < 0,05$ (2 extremidades)										
** $p < 0,01$ (2 extremidades)										

Quanto à hipótese treze, também se confirma porque o valor da correlação entre a média das razões e a motivação é diferente, do valor da correlação entre a média das razões e a satisfação, $r = 0,160$ para $p < 0,05$ e $r=0,634$ para $p < 0,01$, respetivamente (Tabela IV).

De forma a entender e a estudar mais a aprofundadamente as razões de escolha pela AP foi efetuado o teste de correlação de *Pearson*, como diversas variáveis, de

forma aferir se a mudança numa variável está associada à mudança de outra variável, tendo como variáveis fixas as razões de escolha pela AP.

Nesse sentido, foi efetuado o teste relativamente a como as razões se correlacionavam com o género dos inquiridos, masculino e feminino, (Tabela IV e Tabela V) e como as razões se correlacionavam com a escolaridade dos mesmos. Para esta última análise foi dividida a base de dados em inquiridos com escolaridade até ao 12º ano inclusive e o em inquiridos com mais do que o 12º ano até ao doutoramento (Tabela VI e Tabela VII).

Tabela IV - Correlação de *Pearson* – Género Masculino e Razões

			1.	2.	3.	4.	5.	6.	
Género Masculino	1. Oportunidades de desenvolvimento	Correlação de <i>Pearson</i>	1						
		Sig. (2 extremidades)							
	2. Remuneração	Correlação de <i>Pearson</i>	,623**	1					
		Sig. (2 extremidades)	,000						
	3. Conciliação trabalho-família	Correlação de <i>Pearson</i>	,430**	,485**	1				
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000				
	4. Estilo de liderança	Correlação de <i>Pearson</i>	,569**	,521**	,334**	1			
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000			
	5. Ambiente de trabalho	Correlação de <i>Pearson</i>	,561**	,357**	,249	,604**	1		
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000		
	6. Autonomia	Correlação de <i>Pearson</i>	,563**	,342**	,148	,592**	,702**	1	
		Sig. (2 extremidades)	,000	,007	,250	,000	,000		
	*p < 0,05 (2 extremidades)								
	**p < 0,01 (2 extremidades)								

Tabela V - Correlação de *Pearson* – Género Feminino e Razões

			1.	2.	3.	4.	5.	6.	
Género Feminino	1. Oportunidades de desenvolvimento	Correlação de <i>Pearson</i>	1						
		Sig. (2 extremidades)							
	2. Remuneração	Correlação de <i>Pearson</i>	,597**	1					
		Sig. (2 extremidades)	,000						
	3. Conciliação trabalho-família	Correlação de <i>Pearson</i>	,380**	,396**	1				
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000					
	4. Estilo de liderança	Correlação de <i>Pearson</i>	,496**	,446**	,428**	1			
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000				
	5. Ambiente de trabalho	Correlação de <i>Pearson</i>	,417**	,438**	,366**	,606**	1		
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000		
	6. Autonomia	Correlação de <i>Pearson</i>	,282**	,227**	,331**	,480**	,390**	1	
		Sig. (2 extremidades)	,000	,004	,000	,000	,000		
	*p < 0,05 (2 extremidades)								
	**p < 0,01 (2 extremidades)								

Tabela VI - Correlação de *Pearson* – Escolaridade até ao 12º ano inclusive e Razões

			1.	2.	3.	4.	5.	6.
Escolaridade até ao 12º ano inclusive	1. Oportunidades de desenvolvimento	Correlação de <i>Pearson</i>	1					
		Sig. (2 extremidades)						
	2. Remuneração	Correlação de <i>Pearson</i>	,546**	1				
		Sig. (2 extremidades)	,000					
	3. Conciliação trabalho-família	Correlação de <i>Pearson</i>	,435**	,399**	1			
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000				
	4. Estilo de liderança	Correlação de <i>Pearson</i>	,320**	,343**	,293**	1		
		Sig. (2 extremidades)	,002	,001	,005			
	5. Ambiente de trabalho	Correlação de <i>Pearson</i>	,259*	,454**	,284**	,382**	1	
		Sig. (2 extremidades)	,014	,000	,007	,000		
	6. Autonomia	Correlação de <i>Pearson</i>	,251*	,187	,240*	,295**	,229*	1
		Sig. (2 extremidades)	,018	,079	,023	,005	,031	
*p < 0,05 (2 extremidades)								
**p < 0,01 (2 extremidades)								

Tabela VII - Correlação de *Pearson* – Escolaridade do Bacharelato até ao Doutoramento e Razões

			1.	2.	3.	4.	5.	6.
Escolaridade do Bacharelato até ao Doutoramento	1. Oportunidades de desenvolvimento	Correlação de <i>Pearson</i>	1					
		Sig. (2 extremidades)						
	2. Remuneração	Correlação de <i>Pearson</i>	,646**	1				
		Sig. (2 extremidades)	,000					
	3. Conciliação trabalho-família	Correlação de <i>Pearson</i>	,371**	,431**	1			
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000				
	4. Estilo de liderança	Correlação de <i>Pearson</i>	,626**	,533**	,435**	1		
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000			
	5. Ambiente de trabalho	Correlação de <i>Pearson</i>	,571**	,386**	,347**	,702**	1	
		Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000		
	6. Autonomia	Correlação de <i>Pearson</i>	,437**	,295**	,281**	,584**	,570**	1
		Sig. (2 extremidades)	,000	,001	,001	,000	,000	
*p < 0,05 (2 extremidades)								
**p < 0,01 (2 extremidades)								

Em seguida, foi efetuado o teste da correlação de *Pearson* com o intuito de analisar como as **razões** se correlacionavam com as **idades** dos inquiridos. Para isso foi dividida a base de dados para que fossem analisados os extremos da amostra de modo a garantir um maior efeito contrastante aos resultados. Nesse sentido, para apurar os inquiridos mais novos (Tabela VIII), foi calculada a média das idades menos um desvio padrão ($45,83 - 10,603 = 35,227$ anos) e para apurar os inquiridos mais velhos (Tabela IX), foi calculada a média das idades mais um desvio padrão ($45,83 + 10,603 = 56,433$ anos).

Com o objetivo de averiguar se as **razões** se correlacionavam com os **anos de trabalho na organização**, foi efetuado o mesmo teste, e à semelhança do que foi feito relativamente à variável idade, foi dividida a base de dados para que fossem analisados os extremos da amostra de modo a garantir um maior efeito contrastante aos resultados. Nesse sentido, foi calculada a média de anos na organização menos um desvio padrão ($15,48 - 11,475 = 4,005$ anos) para apurar os inquiridos há menos anos na organização (Tabela VIII) e foi calculada a média de anos na organização mais um desvio padrão para apurar os inquiridos há mais anos na organização ($15,48 + 11,475 = 26,955$ anos) (Tabela IX).

Tabela VIII - Correlação de *Pearson* - Idade e Anos na organização (menos um desvio padrão)

			1.	2.	3.	4.	5.	6.
Trabalhadores mais novos (<35,227 anos)	1. Oportunidades de desenvolvimento	Correlação de <i>Pearson</i>	1					
		Sig. (2 extremidades)						
	2. Remuneração	Correlação de <i>Pearson</i>	,552**	1				
		Sig. (2 extremidades)	,001					
	3. Conciliação trabalho-família	Correlação de <i>Pearson</i>	,263	,296	1			
		Sig. (2 extremidades)	,133	,089				
	4. Estilo de liderança	Correlação de <i>Pearson</i>	,529**	,158	,464**	1		
		Sig. (2 extremidades)	,001	,372	,006			
	5. Ambiente de trabalho	Correlação de <i>Pearson</i>	,688**	,415*	,487**	,736**	1	
		Sig. (2 extremidades)	,000	,015	,003	,000		
Trabalhadores há menos anos na organização (≤ 4,005 anos)	1. Oportunidades de desenvolvimento	Correlação de <i>Pearson</i>	1					
		Sig. (2 extremidades)						
	2. Remuneração	Correlação de <i>Pearson</i>	,567**	1				
		Sig. (2 extremidades)	,000					
	3. Conciliação trabalho-família	Correlação de <i>Pearson</i>	,325*	,316*	1			
		Sig. (2 extremidades)	,012	,015				
	4. Estilo de liderança	Correlação de <i>Pearson</i>	,554**	,259*	,484**	1		
		Sig. (2 extremidades)	,000	,048	,000			
	5. Ambiente de trabalho	Correlação de <i>Pearson</i>	,605**	,364*	,493**	,752**	1	
		Sig. (2 extremidades)	,000	,005	,000	,000		
	6. Autonomia	Correlação de <i>Pearson</i>	,466**	,273*	,390**	,636**	,648**	1
		Sig. (2 extremidades)	,000	,036	,002	,000	,000	
*p < 0,05 (2 extremidades)								
**p < 0,01 (2 extremidades)								

Tabela IX - Correlação de *Pearson* - Idade e Anos na organização (mais um desvio padrão)

			1.	2.	3.	4.	5.	6.
Trabalhadores mais velhos (≥ 56,433 anos)	1. Oportunidades de desenvolvimento	Correlação de <i>Pearson</i>	1					
		Sig. (2 extremidades)						
	2. Remuneração	Correlação de <i>Pearson</i>	,441**	1				
		Sig. (2 extremidades)	,003					
	3. Conciliação trabalho-família	Correlação de <i>Pearson</i>	,352*	,380*	1			
		Sig. (2 extremidades)	,021	,012				
	4. Estilo de liderança	Correlação de <i>Pearson</i>	,198	,479**	,184	1		
		Sig. (2 extremidades)	,204	,001	,239			
	5. Ambiente de trabalho	Correlação de <i>Pearson</i>	,140	,321*	-,024	,348*	1	
		Sig. (2 extremidades)	,371	,036	,878	,022		
Trabalhadores há mais anos na organização (≥ 26,955 anos)	1. Oportunidades de desenvolvimento	Correlação de <i>Pearson</i>	1					
		Sig. (2 extremidades)						
	2. Remuneração	Correlação de <i>Pearson</i>	,464**	1				
		Sig. (2 extremidades)	,002					
	3. Conciliação trabalho-família	Correlação de <i>Pearson</i>	,391	,469**	1			
		Sig. (2 extremidades)	,012	,002				
	4. Estilo de liderança	Correlação de <i>Pearson</i>	,336*	,551**	,253	1		
		Sig. (2 extremidades)	,032	,000	,111			
	5. Ambiente de trabalho	Correlação de <i>Pearson</i>	,308	,510**	,039	,582**	1	
		Sig. (2 extremidades)	,050	,001	,810	,000		
6. Autonomia	Correlação de <i>Pearson</i>	,338*	,334*	,231	,477**	,344*	1	
	Sig. (2 extremidades)	,031	,033	,146	,002	,028		
*p < 0,05 (2 extremidades)								
**p < 0,01 (2 extremidades)								

Capítulo III – Discussão de Resultados

Este trabalho pretendeu analisar e estudar como as razões de escolha pela AP impactam na satisfação e na motivação dos trabalhadores e também o impacto das variáveis sociodemográficas nas razões de escolha. Seguidamente, serão apresentadas algumas das conclusões resultantes da análise de dados apresentada no ponto anterior.

As hipóteses formuladas na Revisão de Literatura são todas confirmadas, pois as razões em estudo apresentam correlações positivas tanto para a satisfação como para a motivação, como se observa na Tabela III. As razões que apresentam um valor mais elevado de correlação com a variável satisfação são a autonomia, logo seguida pelo estilo de liderança, que se encontram diretamente interligadas com a satisfação psicológica, um dos três tipos de satisfação apresentado na Revisão de Literatura, e que é considerado o mais importante, pois a saúde mental dos funcionários deve ser cuidada e tida em conta para que sejam evitadas situações graves com o *burnout* (Mărgărițoiu e Eftimie, 2019).

Relativamente à motivação, de referir que, apesar de as hipóteses também se confirmarem, as correlações apresentadas são mais fracas comparativamente com as da satisfação como se pode observar na Tabela II. Assim, a razão que apresenta um valor de correlação mais elevado com a motivação, à semelhança do que acontece na satisfação, é a autonomia que é um fator de motivação intrínseca o que corrobora a pesquisa efetuada para elaborar a Revisão de Literatura, pois os funcionários públicos tendem a valorizarem mais as recompensas intrínsecas do que as intrínsecas (Crewson, 1997). Quanto à última hipótese formulada, a hipótese treze, é também confirmada, verificando-se uma grande diferença entre o valor da correlação das razões e da satisfação ($r=0,634$ para $p<0,01$) e o valor da correlação das razões e da motivação ($r=0,160$). Esta correlação entre a satisfação e as razões pode ser explicada pelo facto de os funcionários valorizarem mais o que têm do que propriamente sentirem-se motivados para lutar por mais.

Para melhor compreender as hipóteses, procedeu-se à elaboração do método de correlação de *Pearson*, de forma a analisar a relação entre as razões e algumas das

variáveis sociodemográficas, cujas devidas considerações serão apresentadas em seguida.

Da análise da existência de relação entre o género e as razões, através do método de correlação de *Pearson*, é possível observar que quanto ao género masculino, todas as correlações apresentam valores positivos, onde se destaca a correlação entre o ambiente de trabalho e autonomia ($r=0,702$ para $p < 0,01$) que, apesar de moderada como a grande parte das correlações, é a que apresenta o valor mais significativo. Esta correlação significa que para os funcionários da AP, o ambiente de trabalho e autonomia são fatores de peso. Relativamente ao género feminino é de salientar a correlação entre o ambiente de trabalho e o estilo de liderança ($r=0,606$ para $p < 0,01$) o que reforça a importância do ambiente de trabalho e neste caso do estilo de liderança para as funcionárias da AP.

Ainda relativamente as variáveis sociodemográficas, observando as razões à luz da **idade** dos inquiridos, os colaboradores mais jovens do estudo valorizam o ambiente de trabalho e o estilo de liderança, como demonstra a tabela V, sendo esta a correlação mais forte verificada ($r=0,736$ para $p < 0,01$). O mesmo não se verifica com os trabalhadores mais velhos do estudo, onde não é observável nenhuma correlação forte, o valor mais elevado é o da correlação entre a remuneração e o estilo de liderança ($r=0,479$ para $p < 0,01$). Estes resultados podem ser explicados pelo facto de os colaboradores mais velhos terem ao seu dispor menos oportunidades de trabalho, o que resulta em que valorizem mais a remuneração obtida do que os funcionários mais jovens, que valorizam fortemente duas questões intrínsecas (Bojadjiev *et al.*, 2015).

Quanto à relação das razões com os **anos de trabalho na organização**, a correlação forte identificada é entre o estilo de liderança e o ambiente de trabalho ($r=0,752$ para $p < 0,01$), e em relação aos trabalhadores com mais anos de organização, nenhuma correlação se apresenta forte, ainda assim a que apresenta um valor mais elevado é precisamente a mesma, estilo de liderança e ambiente de trabalho ($r=0,582$ para $p < 0,01$). Como base nesta análise, constata-se que os anos de antiguidade não se traduzem em valorização de diferentes razões que levam um indivíduo a escolher trabalhar, na AP, pois a correlação mais significativa é entre as mesmas razões. Sendo

assim, importante para a organização ter em conta o estilo de liderança e o ambiente de trabalho para a retenção dos mesmos (Kim, 2002).

No que à escolaridade dos indivíduos respeita, até ao 12º ano inclusive, não é observável nenhuma forte correlação entre as razões apresentadas, sendo o valor de correlação mais elevado entre a remuneração e as oportunidades de desenvolvimento ($r=0,546$ para $p<0,01$). O mesmo acontece com os inquiridos detentores de nível de escolaridade superior ao 12º ano até ao Doutoramento mas, neste caso, a correlação entre o ambiente de trabalho e o estilo de liderança ($r=0,702$ para $p<0,01$) é a que apresenta um valor mais elevado (Tabela V). Neste sentido, o nível de escolaridade faz diferir a relação das razões sendo que um inquirido detentor do 12º ano privilegia mais a remuneração e as oportunidades de desenvolvimento, do que um detentor de escolaridade superior ao 12º ano que privilegia mais o ambiente de trabalho e o estilo de liderança.

Analisando conjuntamente todas as correlações, há que destacar algumas diferenças - relativamente à autonomia e o ambiente de trabalho é a correlação mais elevada no género masculino ($r=0,702$ para $p<0,01$), apresenta uma correlação mais elevada quanto à escolaridade do Bacharelato ao Doutoramento ($r=0,570$ para $p<0,01$), quanto aos trabalhadores mais novos ($r=0,637$ para $p<0,01$) e quanto aos que trabalham há menos anos na organização ($r=0,648$ para $p<0,01$), uma fraca correlação no género feminino ($r=0,390$ para $p<0,01$) e a mais fraca quanto à escolaridade até ao 12º ano ($r=0,229$ para $p<0,05$). Outra diferença identificada é quanto à correlação entre o ambiente de trabalho e o estilo de liderança é a mais elevada no género feminino ($r=0,606$ para $p<0,01$), na escolaridade do Bacharelato ao Doutoramento ($r=0,702$ para $p<0,01$), nos trabalhadores mais novos ($r=0,736$ para $p<0,01$), nos que trabalham há menos anos na organização ($r=0,752$ para $p<0,01$), é elevada no género masculino ($r=0,604$ para $p<0,01$) mas é fraca quanto à escolaridade até ao 12º ano ($r=0,382$ para $p<0,01$). Relativamente ao estilo de liderança e à remuneração a correlação é mais elevada nos que trabalham há mais anos na organização ($r=0,479$ para $p<0,01$), das mais elevadas nos que trabalham há mais anos na organização ($r=0,510$ para $p<0,01$), no género masculino ($r=0,521$ para $p<0,01$), no género feminino ($r=0,446$ para $p<0,01$), na escolaridade do Bacharelato ao Doutoramento ($r=0,533$ para $p<0,01$), mas quanto à

escolaridade até ao 12º ano ($r=0,343$ para $p<0,01$) a correlação já é mais fraca, assim, as diferenças entre as correlações são menos acentuadas do que as apresentadas anteriormente.

Concluindo, as variáveis demográficas não influenciam tão fortemente as correlações entre as razões como poderia ser expectável, o que significa, que têm uma influência moderada a fraca sobre as razões de escolha dos funcionários pela AP. Assim sendo, por si só, as variáveis demográficas não explicam o grau de valorização das razões o que pode ser explicado pelo facto de muitas vezes serem influenciadas por fatores externos ou internos (Madureira e Rodrigues, 2015).

Capítulo IV - Conclusão

4.1- Contribuições para a literatura

Este estudo pretendeu analisar a influência das razões de escolha dos funcionários para trabalhar na AP e nos fatores motivação e satisfação dos funcionários públicos inquiridos. Esta temática é bastante relevante, pois, cada vez mais, as organizações devem priorizar o bem-estar dos funcionários, para tomarem decisões e medidas. Nesse sentido, é importante compreender as razões que resultam na satisfação e motivação dos mesmos. Através desta investigação, pretende-se realçar o facto de existirem funcionários descontentes com o seu trabalho ou entidade resultar num desempenho das suas funções aquém das suas capacidades, ficando a sociedade insatisfeita por os serviços não serem devidamente prestados.

O estudo demonstrou que a relação entre a satisfação dos funcionários públicos com o seu emprego é de um modo geral positiva pois as correlações calculadas apresentam valores positivos, ainda que, algumas vezes, baixos, respondendo assim a primeira questão de investigação formulada. Ficou também demonstrado quais as razões pelas quais escolheram trabalhar na AP. As seis razões mencionadas na Revisão de Literatura, são valorizadas pelos inquiridos, apresentando correlações positivas, destacando-se o estilo de liderança quanto à satisfação e a autonomia em relação à motivação, respondendo à segunda questão de investigação formulada.

Conforme as razões de permanência numa organização referidas na Revisão de Literatura, as oportunidades de desenvolvimento, a remuneração, a conciliação trabalho-família, o estilo de liderança, o ambiente de trabalho e a autonomia são verificadas neste estudo pois apresentam correlações positivas. As razões estão mais relacionadas com a satisfação do que com a motivação. De uma forma geral, as razões, não estão fortemente correlacionadas com a idade, género, escolaridade e anos de trabalho na organização, no sentido em que são verificáveis correlações positivas, confirmando as hipóteses formuladas, exceto nos inquiridos mais jovens e nos funcionários há menos anos na organização, onde se verificam correlações fortes e entre estilo de liderança e o ambiente de trabalho.

Assim, considero que esta investigação contribuiu para a literatura sobre a AP, especificamente a AP portuguesa, na medida em que, realça a importância de compreender o que resulta na satisfação e na motivação dos colaboradores para que a organização possa atuar.

4.2. Recomendações práticas

Tendo por base os resultados do estudo, é necessário compreender as razões que pressupõem a motivação e a satisfação de forma que sejam tidas em conta pela AP de modo macro e posteriormente, de forma mais micro para que seja permitido às chefias diretas elaborar o plano de ação que mais se adequa em função das tarefas, da equipa, dos funcionários e da conjuntura.

Uma medida que poderá ser adotada é a de um maior acompanhamento durante o processo de avaliação de desempenho para um maior entendimento do sistema de avaliação da AP, o SIADAP, para que os funcionários o compreendam e não fiquem defraudados pela pontuação que lhes é atribuída, pois não é possível atribuir o desempenho relevante a todos, o que poderá representar consequências na remuneração e nas oportunidades de desenvolvimento. Outra medida que poderá ser adotada é atribuir a modalidade de horário flexível aos colaboradores para que estes tenham mais liberdade de conciliar o trabalho com a família e o que também poderá contribuir para benefício da comunidade pois os horários desfasados poderão permitir que os serviços estejam abertos ao público num horário diferente que o habitual. Mais medidas que poderão ser implementadas pelas chefias são a criação de uma sala de estar onde os colaboradores poderão conviver, disponibilização de aulas de ginástica onde os funcionários poderão manter-se ativos e os funcionários terem direito a gozar o seu dia de aniversário e o dos seus filhos como dia de descanso, para que o possam aproveitar na companhia dos seus familiares. Desta forma, os inquiridos sentir-se-ão mais participativos pelo que é expectável que as razões onde foram identificadas correlações mais fracas com este investimento viessem a apresentar valores mais elevado no futuro.

Perante a previsão de um futuro cada vez mais volátil, torna-se imperativo uma aposta certa e ponderada da AP portuguesa em motivar e satisfazer os funcionários. Para isso, compreender os seus funcionários atuais para que seja capaz de os reter e

tornar a AP atrativa para os futuros funcionários, com o intuito de criar uma AP mais competente, mais eficaz, capaz de responder aos desafios da sociedade atual e composta por funcionários satisfeitos e motivados.

4.3. Limitações e Estudos Futuros

Em termos das limitações da investigação, de realçar que uma das principais limitações é a dimensão da amostra (n=224). Outra das limitações identificadas é a escassez de estudos comparativos na literatura acerca da AP, e particularmente acerca da AP portuguesa. E outra das limitações que poderá ser considerada prende-se com o facto de inquérito por questionário ter sido distribuído por via eletrónica, o que não permitiu explicar mais detalhadamente a importância do seu preenchimento.

De referir que seria relevante validar as escalas utilizadas numa amostra de maior dimensão de forma compreender se as correlações de mantinham positivas ou se existiram diferenças significativas. Outra questão que poderia ser aferida, era como outras razões, para além de as em estudo, se correlacionariam com a satisfação e motivação.

Referências Bibliográficas

- Bakker, A. B. (2015). A job demands–resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723-732
- Baptista, C. S., e Sousa, M. J. (2011). Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha. *Pactor Edições. Lisboa: Lidel.*
- Bojadjiev, M., Stefanovska Petkovska, M., Tomovska Misoska, A., e Stojanovska, J. (2015). Perceived work environment and job satisfaction among public administration employees. *The European Journal of Applied Economics*, 12(1), 10-18.
- Buelens, M., e Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74.
- Bullock, J. B., Stritch, J. M., e Rainey, H. G. (2015). International comparison of public and private employees' work motives, attitudes, and perceived rewards. *Public Administration Review*, 75(3), 479-489.
- Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M., e Ford, M.T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140 (4), 980 – 1008.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 499-518.
- Dur, R., e Zoutenbier R. (2014). Working for a Good Cause. *Public Administration Review*, 74(2) 144–55.
- Ferreira, J., Fernandes, R., Haase, R., e Santos, E. (2009). Minnesota Satisfaction Questionnaire–Short Form: estudo de adaptação e validação para a população portuguesa. *Psychologica*, (51), 251-281.
- Fonseca, J. M. R., Nascimento, J. L. R. P., e Dias, D. (2020). Estudo Preliminar de Adaptação do Modelo de Motivação para o Serviço Público de Perry (1996) para o Contexto Português. *Ciências e Políticas Públicas*, 6(1),183-210.

- Frank, S. A., e Lewis G. B. (2004). Government Employees Working Hard or Hardly Working? *American Review of Public Administration*, 34(1) 36–51.
- Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B., e Amabile, T. M. (2015). Extrinsic and intrinsic motivation. *Wiley encyclopedia of management*, 1-4.
- Homberg, F., McCarthy, D., e Tabvuma, V. (2015). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711-722.
- Houston, D.J. (2005). “Walking the walk” of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67-86.
- Jurkiewicz, C.L., e Giacalone, R.A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*. 49(2), 129-142
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
- Kjeldsen, A. M., e Hansen, J. R. (2018). Sector differences in the public service motivation–job satisfaction relationship: exploring the role of organizational characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 38(1), 24-48.
- Kossivi, B., Xu, M., e Kalgora, B. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(05), 261.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Mărgărițoiu, A., e Eftimie, S. (2019). Organizational Communication and Professional Satisfaction in Public Administration. *A Journal of Social and Legal*, 6(1) 55-60.
- Madureira, C., e Rodrigues, M. (2015). Fatores de motivação dos trabalhadores na Administração Pública Central em Portugal. *Fatores de motivação dos trabalhadores na Administração Pública Central em Portugal*, (2) 83-110.

- Matei, A. I., e Fataciune, M. (2016). Exploring the job satisfaction of public and private employees in Romania. *Proceedings of the 10th International Conference on Business Administration (ICBA`16), February, 13-15, 2016, Barcelona, pp.138-145.*
- Meier, K. J. (2015). Proverbs and the Evolution of Public Administration. *Public Administration Review*, 75(1) 15–24.
- Moynihan, D. P., Vandenabeele, W., e Blom-Hansen, J. (2013). Debate: Advancing public service motivation research. *Public Money e Management*, 33(4), 288-289.
- Neto, M. T. R., Marques, E. R. C., e Paiva, R. V. C. (2017). Integração entre valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho no serviço público. *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios*, 10(1), 3-39.
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D., e Littlepage, L. (2008). What drives morally committed citizens? A study of the antecedents of public service motivation. *Public Administration Review*, 68(3), 445-458.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., e Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70 (5), 681-690.
- Perry, J. L., e Vandenabeele, W. (2015). Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692-699.
- Perry, J. L., e Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 367-373.
- Pinto, R. R. (2012). *Introdução à Análise de Dados*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rainey, H. G., e Steinbauer P. (1999) Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1): 1–32.

Sarantakos S. (1998). Surveys: mail questionnaires. In: *Social Research*. (pp. 223-245). Palgrave, London. https://doi.org/10.1007/978-1-349-14884-4_10

Sukamolson, S. (2007). *Fundamentals of quantitative research Suphat Sukamolson* (Doctoral dissertation, Ph. D. Language Institute Chulalongkorn University. Lang Inst. P: 20).

Taylor, B. M. (2015). The integrated dynamics of motivation and performance in the workplace. *Performance Improvement*, 54(5), 28-37.

Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., e Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management e Data Systems*, 111(58), 675-696.

Vaz, J. L. D. (1998). Questões epistemológicas fundamentais na investigação em gestão: o método hipotético dedutivo. *Estudos de Gestão*, 4(2), 129-134.

Wright, B. E., e Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.

Anexos

Anexo I - Questionário

O presente questionário insere-se no âmbito do meu trabalho final de mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e pretende abordar a satisfação e motivação de trabalhar na Administração Pública estudando as razões.

Neste questionário não há respostas certas nem erradas, apenas se pretende que responda de forma o mais honesta possível. Neste sentido, pedimos a sua ajuda e colaboração, respondendo ao presente questionário, sem o qual este estudo não será possível.

A sua participação é voluntária e anónima, os dados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos, pelo que as suas respostas serão mantidas em sigilo e analisadas de forma confidencial e nunca ligadas aos inquiridos.

O tempo de resposta é de aproximadamente 8 minutos.

Para qualquer informação ou questão, por favor contacte através do seguinte email: 152877@aln.iseg.ulisboa.pt

Antecipadamente grata pela sua disponibilidade e colaboração,

Inês Silva

Parte I - DADOS PESSOAIS

Q1. Género

1. Masculino
2. Feminino
3. Outro
4. Não Sabe/Não Responde

Q2. Idade

Q3. Estado Civil

1. Solteiro
2. Casado
3. Divorciado
4. Viúvo
5. Outro

Q4. Dimensão do Agregado Familiar

Q5. Setor de atividade da organização

1. Setor público
 2. Setor Privado
- Se a resposta for 2. Termina o inquérito

Q6. Área do Setor Público

1. Autarquia local
2. Administração Central
3. Outro (Qual?)

Q7. Nível de escolaridade completo

1. Até ao Ensino Básico 1.º Ciclo (4º ano de escolaridade)
2. Ensino Básico 2.º Ciclo (6º ano de escolaridade)
3. Ensino Básico 3.º Ciclo (9º ano de escolaridade)
4. Ensino Secundário (12º ano de escolaridade)

5. Bacharelato

6. Licenciatura

7. Mestrado

8. Doutoramento

Q8. Indique a carreira a que pertence

1. Técnico superior

2. Coordenador técnico

3. Assistente técnico

4. Encarregado geral operacional

5. Encarregado operacional

6. Assistente operacional

7. Cargo Dirigente (Qual?)

8. Outro (Qual?)

Q9. Indique a quantos anos trabalha na sua organização

PARTE II

Por favor, leia atentamente cada frase e selecione a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que se segue:

1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Não discordo nem concordo; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente

		1	2	3	4	5
Satisfação no trabalho	1. Sou capaz de me manter sempre ocupado (a).					
	2. Posso trabalhar de modo independente da minha chefia.					
	3. Oportunidade de executar tarefas diferentes de tempos a tempos.					
	4. Tenho oportunidade de "ser alguém na vida".					
	5. O meu superior lida de um modo correto com os seus funcionários (as).					
	6. O meu superior é competente na tomada de decisões.					
	7. Possibilidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência/valores.					
	8. O meu emprego fornece-me segurança e estabilidade.					
	9. Possibilidade de ajudar outras pessoas.					
	10. Possibilidade de dizer aos outros o que fazer.					
	11. O meu trabalho permite-me fazer uso das minhas competências.					
	12. Estou satisfeito (a) com a forma como as políticas da instituição são implementadas.					
	13. A relação entre o meu salário e a quantidade de trabalho que realizo é justa.					
	14. Tenho possibilidade de progressão profissional.					
	15. Tenho a possibilidade de tomar algumas decisões por mim próprio (a).					
	16. Possibilidade de utilização dos meus próprios métodos para a realização do meu trabalho.					
	17. Estou satisfeito (a) com as condições de trabalho.					
	18. Os meus colegas têm uma boa relação entre si.					
	19. Sou reconhecido (a) por fazer um bom trabalho.					
	20. Tenho a sensação de realização pessoal através do trabalho.					

Por favor, leia atentamente cada frase e selecione a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que se segue:

1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Não discordo nem concordo; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente

		1	2	3	4	5
	1. A política é um quebra-cabeças					
Motivação no trabalho	2. Eu respeito os funcionários públicos que podem transformar uma boa ideia numa regra.					
	3. O comportamento ético dos funcionários públicos é tão importante quanto a sua competência.					
	4. O dar e receber na formulação de políticas públicas não me atrai.					
	5. Não tenho interesse por políticas públicas.					
	6. As pessoas podem falar sobre o interesse público, mas na verdade estão preocupadas apenas com o seu próprio interesse.					
	7. É difícil para mim ficar intensamente interessado (a) sobre o que está a acontecer na minha comunidade.					
	8. Contribuo de forma altruísta para minha comunidade.					
	9. O serviço público significativo é muito importante para mim.					
	10. Preferiria que os funcionários públicos fizessem o que é melhor para toda a comunidade, mesmo que isso prejudicasse os meus interesses.					
	11. A obrigação de um funcionário para com a comunidade deve sempre vir antes da lealdade para com os superiores.					
	12. Considero o serviço público um dever cívico.					
	13. Acredito que existam muitas causas públicas que valham a pena defender.					
	14. Não acredito que o governo possa fazer muito para tornar a sociedade mais justa.					
	15. Se algum grupo não partilha a sua prosperidade com a sociedade, então todos ficam numa situação pior.					
	16. Estou disposto (a) a utilizar a minha energia para tornar o mundo um lugar mais justo.					
	17. Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que isso signifique ser ridicularizado (a).					
	18. Quando funcionários públicos tomam posse, acredito que eles aceitam obrigações não esperadas de outros cidadãos.					
	19. Estou disposto (a) a fazer tudo para cumprir as minhas obrigações para com meu país.					
	20. O serviço público é uma das formas mais elevadas de cidadania.					
	21. Eu acredito que todos têm um compromisso moral com as questões cívicas, não importa o quão ocupados estejam.					
	22. Tenho a obrigação de cuidar dos menos favorecidos.					
	23. É da minha responsabilidade ajudar a resolver os problemas decorrentes da interdependência entre as pessoas.					

24. Raramente fico comovido com a situação difícil dos menos favorecidos.					
25. A maioria dos programas sociais são vitais demais para serem dispensados.					
26. É difícil para mim conter meus sentimentos quando vejo pessoas em perigo.					
27. Para mim, patriotismo inclui cuidar do bem-estar dos outros.					
28. Raramente penso no bem-estar de pessoas que não conheço pessoalmente.					
29. Muitas vezes sou lembrado por eventos diários sobre como somos dependentes uns dos outros.					
30. Tenho pouca compaixão pelas pessoas necessitadas que não estão dispostas a dar o primeiro passo para ajudar a si mesmas.					
31. Existem poucos programas públicos que apoio inteiramente.					
32. Fazer a diferença na sociedade significa mais para mim do que conquistas pessoais.					
33. Eu acredito que se deve colocar o dever antes de si mesmo.					
34. Ter um bom desempenho financeiro é definitivamente mais importante para mim do que fazer boas ações.					
35. Muito do que faço é por uma causa maior do que eu.					
36. Sentir-me realizado (a) servindo a comunidade, mesmo que ninguém me pagasse por isso.					
37. Acho que as pessoas deveriam retribuir à sociedade mais do que recebem dela.					
38. Sou uma daquelas raras pessoas que arriscaria perda pessoal para ajudar outra pessoa.					
39. Estou preparado (a) para fazer sacrifícios pelo bem da sociedade.					

Por favor, leia atentamente cada frase e selecione a alternativa que corresponde ao seu caso, com base na escala que se segue:

1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Não discordo nem concordo; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente

		1	2	3	4	5
Razões de escolha da entidade empregadora	1. Oportunidades de desenvolvimento					
	2. Remuneração					
	3. Conciliação trabalho-família					
	4. Estilo de liderança					
	5. Ambiente de trabalho					
	6. Autonomia					