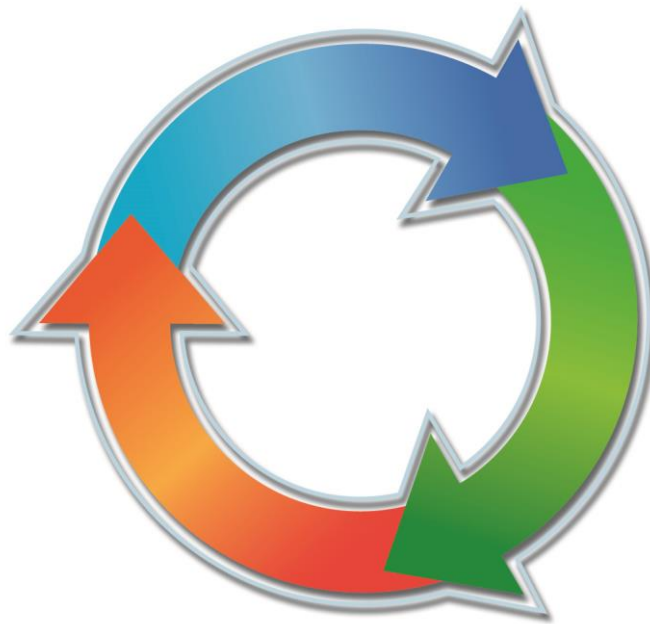


Fatores de Motivação



dos Trabalhadores da Administração Pública Central em Portugal

César Madureira
Miguel Rodrigues

Departamento de Investigação, Relações Internacionais e Comunicação

Outubro 2015

Índice

1. Introdução.....	5
2. A motivação no contexto laboral	5
3. Especificidades do estudo da motivação no exercício de funções públicas. Revisão da literatura	7
4. A motivação dos trabalhadores em funções públicas em Portugal num contexto de austeridade: estudo de caso	10
4.1. Metodologia	10
4.1.1. Universo	10
4.1.2. Instrumento.....	10
4.1.3. Recolha de dados	12
4.1.4. Tratamento de dados	12
4.2. Resultados.....	12
4.2.1. Taxa de resposta e sugestões recolhidas	12
4.2.2. Caracterização dos respondentes.....	13
4.2.3 Caracterização do relacionamento interpessoal, satisfação e motivação no trabalho	17
4.2.4. Representações dos trabalhadores sobre a administração pública	20
4.2.5. Fatores de motivação no trabalho	22
4.2.6 Cruzamento entre as variáveis de caracterização e outras variáveis de particular relevância	25
4.3 Discussão/Interpretação	39
5. Conclusão	42
6. Bibliografia	45
ANEXO - Questionário de Satisfação.....	49

Índice de Quadros

Quadro 1 - Organismos de proveniência (Administração Direta e Indireta)	13
Quadro 2 - Ministério de proveniência	13
Quadro 3 - Sexo	14
Quadro 4 - Idade	14
Quadro 5 - Nível de escolaridade	14
Quadro 6 - Trabalhadores portadores de deficiência e grau de incapacidade.....	15
Quadro 7.1 - Antiguidade na Administração Pública	15
Quadro 7.2 - Antiguidade no atual organismo	16
Quadro 8 - Tipo de vínculo	16
Quadro 9 - Carreiras.....	16

Quadro 10 - Número e % de respondentes dirigentes em relação à amostra global	17
Quadro 11 - Número e % de dirigentes por nível de direção	17
Quadro 12 - Relação com os colegas	18
Quadro 13 - Relação com as chefias diretas	18
Quadro 14 - Grau de satisfação no trabalho	18
Quadro 15 - Percepções dos trabalhadores sobre o contributo da direção para a sua valorização.....	19
Quadro 16 - Percepções dos trabalhadores sobre o contributo da chefia direta para a sua valorização.....	19
Quadro 17 - Percepções dos trabalhadores sobre o contributo dos colegas para a sua valorização.....	19
Quadro 18 - Percepções dos trabalhadores relativamente ao seu grau de motivação no trabalho	20
Quadro 19 - Representações dos trabalhadores sobre o funcionamento da administração pública.....	21
Quadro 20 - Grau de concordância relativamente a itens retirados da pirâmide de necessidades de Maslow e da teoria dos dois fatores de Herzberg (situação real)	22
Quadro 21 - Percepção do grau de importância de itens retirados da pirâmide de necessidades de Maslow e da teoria dos dois fatores de Herzberg para a sua motivação profissional.....	24
Quadro 22 - Nível de Escolaridade/Grau de Motivação	26
Quadro 23 - Nível de Escolaridade/Sistema de avaliação do desempenho	27
Quadro 24 - Nível de escolaridade/Salário digno	27
Quadro 25 - Nível de escolaridade/Convicção de valorização pelo trabalho na AP.....	28
Quadro 26 - Nível de Escolaridade/Realização profissional	29
Quadro 27 - Nível de escolaridade/Aproveitamento das potencialidades profissionais.....	29
Quadro 28 - Carreira/Grau de Motivação.....	30
Quadro 29 - Carreira/Sistema de avaliação do desempenho.....	31
Quadro 30 - Carreira/Salário digno	31
Quadro 31 - Carreira/Convicção de valorização pelo trabalho na AP	32
Quadro 32 - Carreira/Aproveitamento das potencialidades profissionais	33
Quadro 33 - Antiguidade na AP/Grau de motivação.....	33
Quadro 34 - Antiguidade no organismo/Grau de motivação	34
Quadro 35 - Antiguidade na AP/Salário digno	34
Quadro 36 - Faixa etária/Salário digno	35
Quadro 37 - Faixa etária/Aproveitamento das potencialidades profissionais.....	35
Quadro 38 - Faixa etária/Convicção de valorização pelo trabalho na AP	36
Quadro 39 - Dirigentes/Salário digno	37
Quadro 40 - Dirigentes/Realização profissional	37
Quadro 41 - Dirigente/Aproveitamento das potencialidades profissionais	38
Quadro 42 - Ministério/Grau de motivação	38

1. Introdução

Ultrapassada a visão clássica¹, que considerava as organizações de trabalho como centros de aplicação de normas, regras e procedimentos, estudava as organizações como sistemas fechados e apresentava a racionalização dos processos como elemento suficiente para a eficácia e a eficiência do trabalho; as ciências do comportamento puderam, a partir dos anos 30 do século passado, começar a dar contributos úteis para o estudo das organizações e das pessoas que nelas laboram.

Desde essa altura, o estudo da motivação foi ganhando um lugar de destaque, tanto mais que se foi percebendo que desta variável dependia, em grande medida, o desempenho organizacional.

Na atualidade, a questão da motivação ocupa um lugar central no estudo da gestão de pessoas quer no setor privado quer no público. Estes setores apresentam diferenças significativas entre si a diversos níveis², devendo ter-se em consideração que, também ao nível do estudo da motivação, é desejável perscrutar as idiosincrasias inerentes a cada um deles pois só assim se pode efetuar uma investigação rigorosa e passível de chegar a resultados cientificamente honestos.

O presente estudo, o primeiro realizado em Portugal, propõe-se analisar os fatores de motivação dos trabalhadores em funções públicas na Administração Pública Central, em Portugal, tendo por base um questionário *on-line*, que visou recolher o máximo de respostas em todos os organismos deste setor.

Começaremos por apresentar uma breve resenha sobre a motivação no contexto laboral, seguindo-se uma revisão da literatura sobre as especificidades da motivação no exercício de funções públicas. Em seguida serão apresentados a metodologia, assim como o tratamento e a discussão dos dados do trabalho de campo.

2. A motivação no contexto laboral

Nos nossos dias, é consensualmente aceite pela Teoria Organizacional que foi apenas com a Escola das Relações Humanas de Elton Mayo e, mais concretamente, com as experiências levadas a cabo entre 1924 e 1932, em Hawthorne (Chiavenato, 1987), que a preocupação com a dimensão humana do trabalho começou a ganhar consistência e visibilidade na comunidade científica.

¹ Na visão clássica, a Teoria Organizacional inclui, tradicionalmente, a *Organização Científica do Trabalho* de Taylor, a *Teoria da Burocracia* de Weber assim como o Fayolismo.

² Estas diferenças são evidentes ao nível das configurações estruturais, dos valores, das missões, dos objetivos e dos destinatários do trabalho desenvolvido dentro das organizações.

A integração social e o comportamento social dos trabalhadores, as necessidades psicológicas e sociais e a conseqüente tendência para se ter em atenção novas formas de recompensas e sanções não materiais, o estudo dos grupos informais e daquilo a que se denominou por “organização informal” (à margem da estrutura formal e do organograma), a ênfase nos aspetos emocionais e não racionais do comportamento das pessoas e a importância do conteúdo das funções que executam, foram alguns dos aspetos enfatizados na sequência da análise dos resultados obtidos nas supracitadas experiências. Passou-se a admitir que a empresa não é apenas uma estrutura lógica, que o espírito compreende e apreende imediatamente como uma hierarquia formal, mas também um sistema social, um entrelaçamento de grupos formais e informais, estes últimos invisíveis para o observador superficial, agindo secretamente e que importa cada vez mais conhecer (Friedmann, 1968:87; Madureira, 1996, 1998).

Mais tarde, a abordagem comportamentalista das organizações é retomada, tendo a partir dos anos 40 ganho nova pujança. A teoria das necessidades de Maslow em 1943 (ver Maslow, 1970), a teoria dos dois fatores de Herzberg *et al* (1962), a teoria da expectativa, que relaciona as recompensas com a motivação, de Vroom (1964), a teoria do X e Y de McGregor (ver Gil, 2001; Brunelli, 2008) ou a teoria da contingência de McLelland (ver Motta e Vasconcelos, 2002; Brunelli, 2008) constituem-se como marcos de referência nesta análise mais humanizada das organizações, tendo-se estes cinco autores distinguido pelo seu contributo para o estudo da motivação e, mais particularmente, da motivação em contexto laboral.

Das supracitadas teorias serão as de Maslow e de Herzberg a merecer a nossa especial atenção, uma vez que nos parece poderem ser as mais úteis na operacionalização da recolha e do tratamento dos dados da nossa pesquisa.

Na sua *Teoria da Hierarquia de Necessidades*, Maslow afirma que as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância a que o autor confere um formato piramidal. Na base da pirâmide estão as necessidades mais básicas (fisiológicas) entre as quais se destacam as de alimentação, repouso, sexo, etc. No segundo patamar encontram-se as necessidades de segurança que abarcam, no contexto profissional, as necessidades de garantia relativamente à manutenção do posto de trabalho. O terceiro lugar é detido pelas necessidades sociais, com destaque para as necessidades de participação e de aceitação pelos pares. As necessidades de autoestima ocupam a quarta posição e envolvem conceitos como os de autoconfiança, aprovação social, respeito e prestígio. Por fim, no topo da hierarquia temos as necessidades de autorrealização, ou seja, as necessidades do ser humano de pleno desenvolvimento das

suas potencialidades (Chiavenato, 1987). De acordo com Maslow, a passagem de um nível de necessidades para outro pressupõe a realização razoável das necessidades do nível anterior.

Por sua vez, com a *Teoria dos Dois Fatores*, Herzberg vem afirmar que existem essencialmente dois fatores orientadores do comportamento humano. Por um lado, os fatores higiênicos (de contexto do cargo), onde se incluem o salário, os benefícios, as condições de trabalho assim como as relações com a hierarquia e com a organização. Por outro, os fatores motivacionais (de conteúdo do cargo) abarcam questões como o trabalho em si, a realização, o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, a responsabilidade e o progresso profissional (Chiavenato, 1987).

Aos fatores higiênicos de Herzberg podemos fazer coincidir as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança e as necessidades sociais de Maslow. Aos fatores motivacionais correspondem as necessidades de autoestima e as necessidades de autorealização.

Além de Maslow e de Herzberg, ao longo da segunda metade do século XX, assim como na primeira década do novo século, foram muitos mais os autores que se debruçaram sobre a temática da motivação no contexto laboral. Não obstante, como o presente estudo se centra na motivação dos trabalhadores em funções públicas, no próximo capítulo, a revisão da literatura terá em atenção, sobretudo, os contributos dos autores que efetuaram as suas pesquisas neste setor laboral em particular.

3. Especificidades do estudo da motivação no exercício de funções públicas. Revisão da literatura

Num quadro de múltiplas especificidades organizacionais e normativas, a Administração Pública apresenta dificuldades acrescidas no que concerne ao estudo dos seus recursos humanos. Com efeito, temas como a avaliação do desempenho, a gestão por objetivos, a produtividade, a progressão na carreira, os sistemas de recompensas ou a própria motivação dos efetivos da administração pública devem ser abordados tendo em conta as idiosincrasias desta categoria de trabalhadores.

Autores como Rodrigues *et al* (2014), Mann (2006), Chanlat (2002), Houston (2000) ou Crewson (1997) destacam o facto de, no que às expectativas e às motivações diz respeito, existirem clivagens importantes entre aqueles que trabalham no setor privado e no setor público, sendo mais vincado neste último um sentimento de missão por se trabalhar, pelo menos em teoria, para o bem comum.

Por outro lado, Crewson (1997) e Jacobson (2011) explicitam que não é possível analisar o comportamento humano nas organizações sem atendermos às relações que se estabelecem entre os diferentes contextos organizacionais, os sistemas de recompensas, a motivação e os padrões de resultados, razão pela qual deveremos tender a levar em consideração as particularidades dos trabalhadores da administração pública quando queremos estudar um fenómeno como o da motivação.

Apesar de existirem várias propostas com vista a definir e a medir a “motivação nos serviços públicos”/*public sector motivation* (PSM), Hondeghem e Vandenabeele (2005) referem a definição americana de Perry e Wise (1990) como sendo a que tem reunido mais consensos, designadamente pelo facto de ter dado origem à escala de medida mais utilizada nos nossos dias (Perry, 1996). Os autores definem a motivação no contexto público como a “predisposição de um indivíduo para aderir aos objetivos principais ou únicos das instituições públicas” (Perry e Wise, 1990:368; Perry e Hondeghem, 2008:4). Outras versões, nomeadamente de autores europeus, olham para a motivação no sector público como estando essencialmente ligada àquilo que designam por *uma ética do bem comum* (Vandenabeele, 2008; Chanlat, 2002, 2003). Independentemente das perspetivas adotadas e da sua diversidade, a literatura sobre a motivação no trabalho em contexto público vai no sentido de sugerir que esta se encontra, na maioria das vezes, ligada ao desempenho de uma missão tendo em conta o público, ou seja, os outros.

Sem desmentir os supracitados autores, Bellé e Ongaro (2014) alertam, contudo, para uma problemática que, segundo eles, tem vindo a condicionar a motivação nas administrações públicas. De acordo com um estudo levado a cabo em Itália, os autores tendem a concluir que os experimentalismos decorrentes dos princípios do *New Public Management*, aplicados ao longo das duas últimas décadas, naquele país, têm contribuído ativamente para uma diminuição da motivação dos funcionários públicos. Mais, referem que nos setores do Estado em que a introdução deste tipo de princípios foi mais intensa e incisiva, a desmotivação das pessoas foi proporcionalmente crescente. Os argumentos aduzidos sugerem que a introdução de medidas de gestão privada no setor público tende a contribuir para que a motivação associada ao espírito de missão e de trabalhar para o cidadão e para o bem comum tenda a baixar. Se atendermos à proposta de Lewis (2010), que vai no sentido da existência de uma forte ligação entre a motivação no setor público e a ideologia perfilhada por quem nele trabalha, torna-se mais fácil compreender as questões levantadas por Bellé e Ongaro (2014). Com efeito, a tarefa de dissociação entre a PSM, quer na sua dimensão conceptual quer na empírica, e a ideologia não é tarefa fácil. Se um trabalhador valorizar fortemente o facto de trabalhar para ajudar a construir um Estado Social mais

robusto, onde os princípios da igualdade e da equidade social sejam promovidos, poderá facilmente perder a sua motivação quando confrontado com um paradigma supraorganizacional que oriente a atividade da administração pública para uma vertente mais empresariada e com menos preocupações de carácter social na redistribuição dos rendimentos.

Por outro lado, Wright (2007) e Jacobson (2011), através de uma reinterpretação da literatura sobre *public sector motivation* sugerem que não é evidente que os trabalhadores públicos estejam sempre mais vocacionados para o bem comum do que os trabalhadores do setor privado. Segundo os autores, para que tal aconteça é necessário que os trabalhadores do setor público entendam plenamente o papel que desempenham na concretização da missão e dos objetivos das organizações onde laboram. De facto, quando assim é, os trabalhadores tendem a interiorizar valores intrínsecos às suas organizações, havendo um incremento na sua motivação. Jacobson (2011) adianta mesmo que existe uma diversidade muito alargada de fatores que contribuem para a escolha de um trabalho no setor público. Num estudo recente, o autor assevera que as razões que fazem com que as pessoas optem por trabalhar no setor público, em detrimento do privado, são essencialmente pragmáticas e não altruístas como a maioria da literatura sobre PSM tende a aventar. Para além disso, refere que as perceções sobre a PSM são dinâmicas, registando-se também diferenças nas representações “consoante as organizações, carreiras ou níveis profissionais em que os trabalhadores se encontram” (Jacobson, 2011:216).

No que concerne à compreensão da relação que possa existir entre motivação e desempenho os desafios são imensos (Brewer, 2008; Lewis, 2010). Grande parte dos estudos realizados apontam para o facto de que a definição clara de metas (objetivos) e a institucionalização de recompensas que premeiem o cumprimento desses objetivos tendem a contribuir para o aumento da motivação e, conseqüentemente, da melhoria do desempenho dos trabalhadores públicos (Rodrigues *et al*, 2014; Wright, 2007; Locke e Latham, 2002; Vroom, 1964).

Este dado remete-nos para uma reflexão em que se procura identificar os grandes fatores motivacionais para os trabalhadores do setor público. Serão as questões de natureza ética, moral e humanista que estimulam o seu desempenho? Ou existirá, tal como acontece no setor privado, uma parte significativa da motivação explicável exclusivamente por fatores de ordem material? Ou será que o contexto socioeconómico do período histórico em avaliação, assim como a satisfação de necessidades económicas

básicas ou a percepção de maior ou menor justiça no rendimento recebido fazem com que se altere o grau de intensidade dos diferentes fatores de motivação no trabalhador público?

A estas questões tentaremos responder através do trabalho de campo que de seguida se apresenta.

4. A motivação dos trabalhadores em funções públicas em Portugal num contexto de austeridade: estudo de caso

Para dar resposta às questões acima colocadas, foi recolhida informação junto dos trabalhadores da Administração Pública através de um inquérito por questionário. Os aspetos metodológicos do trabalho de campo são descritos nos pontos que se seguem.

4.1. Metodologia

4.1.1. Universo

O universo de interesse da pesquisa foi constituído pelos trabalhadores da Administração Pública Central Direta e Indireta, independentemente da sua carreira ou categoria de pertença.

4.1.2. Instrumento

Com o propósito de se conhecerem as opiniões e as representações dos trabalhadores em funções públicas, relativamente ao trabalho que desenvolvem, ao grau de motivação decorrente do seu exercício, ao organismo em que se inserem e à Administração Pública no seu conjunto, elaborou-se um questionário com perguntas fechadas.

Tendo em atenção a grande dimensão do universo de potenciais respondentes, a introdução de perguntas abertas poderia, caso as respostas fossem muito diversas, tornar inexequível o tratamento das mesmas em tempo útil. Este foi o motivo da escolha de perguntas fechadas.

Não obstante o facto de não existirem perguntas abertas, o questionário disponibilizava um correio eletrónico para onde os respondentes poderiam escrever no caso de terem dúvidas relacionadas com o preenchimento do questionário.

Ainda que a construção do questionário tenha tido por base as teorias de Maslow (1970) e de Herzberg et al (1962) sobre a motivação, tendo-se recorrido também a algumas das dimensões de análise introduzidas por Perry (1996) no seu constructo de medição da

motivação no contexto laboral dos serviços públicos, os autores procuraram ter presente a realidade da administração pública portuguesa, contextualizando-a no momento histórico que o país atravessa. Desta forma, algumas das propostas de Perry (1996), Vandenberghe (2008), Park e Rainey (2008) ou Kim (2009) para a construção de questionários de medição da PSM não foram consideradas na elaboração deste instrumento de recolha de informação. A título de exemplo, podemos referir que não foram utilizadas dimensões de análise como a compaixão pelos outros (*compassion*) ou o sacrifício pessoal (*self-sacrifice*), introduzidas pelos supracitados autores na sua medição da motivação no setor público, uma vez que se entende que, num momento em que os trabalhadores em funções públicas são sujeitos a medidas de austeridade com repercussão direta na sua vida profissional e pessoal, as respostas a perguntas enquadradas nestas dimensões poderiam estar comprometidas pela peculiaridade do momento atual, enviesando assim os resultados.

Com efeito, de acordo com Giauque *et al* (2011), quando se visa investigar as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores públicos no contexto laboral, o constructo teórico da motivação no setor público (*public service motivation* - PSM) deverá levar sempre em consideração as determinantes políticas e administrativas, sob as quais laboram estes trabalhadores. Ou seja, a construção do instrumento de recolha de informação não pode ser alheio nem ao espaço nem ao tempo, devendo adaptar-se ao contexto institucional. Desta forma, na construção do questionário foi levado em conta o facto do momento da aplicação ser em maio de 2015, altura em que haviam passado quase 4 anos sobre a introdução de diversas medidas de austeridade que afetaram profundamente os trabalhadores em funções públicas tanto a nível salarial como nas suas condições de trabalho (Madureira, 2015; Rato, 2015). O questionário recolheu elementos agrupados em quatro grandes dimensões:

1. caracterização dos respondentes;
2. caracterização do relacionamento interpessoal, satisfação e motivação no trabalho;
3. perceções e representações dos trabalhadores sobre a administração pública;
4. fatores de motivação no trabalho na administração pública.

Importa referir que, por questões técnicas de coerência interna do instrumento, aos dirigentes não foi solicitado que respondessem às questões dispostas na dimensão 2.

4.1.3. Recolha de dados

O questionário foi divulgado através da Secretaria-Geral do Ministério das Finanças, tendo sido enviado a todas as outras Secretarias-Gerais que, alegadamente, terão difundido o mesmo pelos organismos da administração pública central direta e indireta no período de 20 a 21 de abril de 2015. A data limite para resposta foi o dia 15 de maio de 2015.

Depois de se verificar, desde o início, grande discrepância no número de respostas de ministério para ministério, através do reenvio do inquérito e da solicitação para o seu preenchimento, a Secretaria-Geral do Ministério das Finanças fez várias insistências junto dos organismos para difundirem o questionário e apelarem à participação dos respetivos trabalhadores.

Alguns organismos tiveram o cuidado de fazer chegar o questionário a todos os trabalhadores, enquanto outros não o chegaram sequer a divulgar internamente.

4.1.4. Tratamento de dados

Para o tratamento e análise dos dados recebidos foi criada uma base de dados em Excel, posteriormente exportada para o SPSS (versão 21.0).

Relativamente a cada variável foram calculadas as frequências absolutas e as percentagens correspondentes a cada tipo de resposta.

4.2. Resultados

4.2.1. Taxa de resposta e sugestões recolhidas

O questionário foi respondido por 16816 trabalhadores, dos quais 11295 indivíduos responderam integralmente a todas as perguntas. A análise de dados foi efetuada considerando apenas os indivíduos que responderam ao questionário na sua totalidade.

De salientar que, para além dos esclarecimentos prestados, recebemos dezenas de sugestões que, depois de efetuada uma análise de conteúdo, dividimos em 3 grupos.

O primeiro grupo de sugestões dirigia-se à questão do horário de trabalho, em que se reclamava a não inserção no questionário de nenhuma pergunta acerca do aumento do mesmo das 35 para as 40 horas. O segundo grupo alertava para o facto de não estarem tratadas questões relativas aos cortes e ao congelamento das remunerações o que, de acordo com os respondentes, no âmbito de uma pesquisa sobre a motivação dos trabalhadores, contribuía para o empobrecimento do trabalho. Por fim, houve ainda uma série de sugestões que apontavam para a necessidade de inclusão de perguntas sobre o congelamento das carreiras.

4.2.2. Caracterização dos respondentes

O quadro 1 dá-nos conta de que dos 11295 respondentes, cerca de 84% pertencem a organismos da administração pública central direta do Estado.

**Quadro 1 - Organismos de proveniência
(Administração Direta e Indireta)**

Enquadramento do organismo	N	%
Administração direta do Estado	9482	83,9%
Administração indireta do Estado	1813	16,1%
Total	11295	100,0%

No que concerne às respostas por ministério, de notar que mais de 71% dos sujeitos da amostra provêm dos ministérios da Saúde e das Finanças. Se considerarmos o quase inexistente número de respostas de trabalhadores de ministérios como os dos Negócios Estrangeiros, Desenvolvimento Regional ou da Presidência do Conselho de Ministros, damo-nos conta de um enorme desequilíbrio no envolvimento dos diferentes ministérios no estudo (quadro 2).

Quadro 2 - Ministério de proveniência

Ministério	N	%
Saúde	4877	43,2%
Finanças	3178	28,1%
Justiça	960	8,5%
Solidariedade, Emprego e Segurança Social	944	8,4%
Agricultura e Mar	498	4,4%
Educação e Ciência	373	3,3%
Ambiente, Ordenamento do Território e Energia	359	3,2%
Administração Interna	57	0,5%
Economia	24	0,2%
Defesa Nacional	15	0,1%
Presidência do Conselho de Ministros	6	0,1%
Desenvolvimento Regional	2	0,0%
Negócios Estrangeiros	2	0,0%
Total	11295	100,0%

Quanto ao sexo dos respondentes, o quadro 3 aponta para uma maior participação do sexo feminino (66,4%). Este resultado não é de estranhar se tivermos em atenção que a taxa de feminização global do emprego público na APC (61,6%)³ é também mais elevada do que a masculina.

Quadro 3 - Sexo

Sexo	N	%
Feminino	7501	66,4%
Masculino	3794	33,6%
Total	11295	100,0%

Quase 78% dos respondentes têm idades que se situam entre os 31 e os 55 anos (quadro 4).

Quadro 4 - Idade

Idade	N	%
Até 30 anos	322	2,9%
Entre 31 e 45 anos	5058	44,8%
Entre 46 e 55 anos	3740	33,1%
Entre 56 e 65 anos	2136	18,9%
Mais de 65 anos	39	0,3%
Total	11295	100,0%

No atinente ao nível de escolaridade, os dados apurados (quadro 5) revelam que mais de 70% da amostra tem formação superior, ainda que apenas 1,4% seja detentora de doutoramento, e que o número de respondentes com menos de 12 anos de escolaridade é absolutamente residual, não chegando sequer aos 3,5%.

Quadro 5 - Nível de escolaridade

Nível de escolaridade	N	%
1.º ciclo do Ensino Básico (4.º ano)	23	0,2%
2.º ciclo do Ensino Básico (6.º ano)	40	0,4%
3.º ciclo do Ensino Básico (9.º ano) ou equivalente	312	2,8%

³ Ver dados da Síntese Estatística do Emprego Público (SIEP) em 31-07-2015

Nível de escolaridade	N	%
Ensino Secundário (12.º ano) ou equivalente	2927	25,9%
Bacharelato	388	3,4%
Licenciatura	6113	54,1%
Mestrado	1334	11,8%
Doutoramento	158	1,4%
Total	11295	100,0%

O quadro 6 aponta para o facto de 4,4% dos inquiridos serem portadores de algum tipo de deficiência.

Quadro 6 - Trabalhadores portadores de deficiência e grau de incapacidade

Portador/a de alguma deficiência	N	%
Não	10794	95,6%
Sim, com grau de incapacidade atribuído igual ou superior a 60%	352	3,1%
Sim, com grau de incapacidade atribuído inferior a 60%	149	1,3%
Total	11295	100,0%

De acordo com o disposto no quadro 7.1, 84,5% dos respondentes revelam trabalhar na administração pública há 11 ou mais anos. Se considerarmos apenas a antiguidade no organismo onde desempenham a sua atividade profissional no presente, este número cai para 66,1% (quadro 7.2).

Quadro 7.1 - Antiguidade na Administração Pública

Antiguidade na AP	N	%
Menos de 1 ano	87	0,8%
Entre 1 e 5 anos	630	5,6%
Entre 6 e 10 anos	1037	9,2%
Entre 11 e 20 anos	4230	37,5%
Mais de 20 anos	5311	47,0%
Total	11295	100,0%

Quadro 7.2 - Antiguidade no atual organismo

Antiguidade no organismo	N	%
Menos de 1 ano	519	4,6%
Entre 1 e 5 anos	1493	13,2%
Entre 6 e 10 anos	1819	16,1%
Entre 11 e 20 anos	3923	34,7%
Mais de 20 anos	3541	31,4%
Total	11295	100,0%

No que concerne ao tipo de vínculo com a administração pública, a maioria dos respondentes encontra-se em regime de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado (quadro 8).

Quadro 8 - Tipo de vínculo

Vínculo	N	%
Contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado	9167	81,2%
Nomeação	1282	11,4%
Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo certo	343	3,0%
Contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo incerto	200	1,8%
Outro	303	2,7%
Total	11295	100,0%

Mais de metade da amostra é constituída por técnicos superiores (ou equiparados), sendo pouco mais do que residual a percentagem de respondentes da carreira de assistente operacional (ou equiparada). Cerca de 45% da amostra divide-se entre assistentes técnicos e “outras carreiras” (quadro 9).

Quadro 9 - Carreiras

Carreiras	N	%
Técnico Superior ou equiparada	5834	51,7%
Assistente Técnico ou equiparada	2708	24,0%
Assistente Operacional ou equiparada	358	3,2%
Outra carreira (exemplo: informática, inspeção...)	2395	21,2%
Total	11295	100,0%

Do total de respostas, não chega a 10% aquelas que foram dadas por dirigentes (quadro 10).

Quadro 10 - Número e % de respondentes dirigentes em relação à amostra global

Atualmente exerce funções dirigentes	N	%
Não	10254	90,8%
Sim	1041	9,2%
Total	11295	100,0%

Como se observa no Quadro 11, de entre os dirigentes respondentes, mais de 58% exercem cargos de Direção Intermédia de 2.º Grau ou equiparado. O facto da amostra se ir estreitando até aos cargos de Direção Superior de 1º Grau ou equiparado é perfeitamente natural uma vez que segue a estrutura existente para o universo dos dirigentes da administração pública central.

Quadro 11 - Número e % de dirigentes por nível de direção

Níveis de direção	N	%
Direção Intermédia de 2.º Grau ou equiparado	605	58,1%
Direção Intermédia de 1.º Grau ou equiparado	325	31,2%
Direção Superior de 2.º Grau ou equiparado	66	6,3%
Direção Superior de 1.º Grau ou equiparado	45	4,3%
Total	1041	100,0%

4.2.3 Caracterização do relacionamento interpessoal, satisfação e motivação no trabalho⁴

Mais de 85% dos trabalhadores respondentes assume ter uma relação boa ou muito boa com os seus colegas (Quadro 12). No que concerne à relação entre os trabalhadores e as chefias diretas este valor tem uma baixa pouco significativa atingindo os 75,7% (quadro 13).

⁴ Tendo em atenção a lógica que procurámos imprimir à presente investigação, a caracterização do relacionamento interpessoal, satisfação e motivação no trabalho foi efetuada exclusivamente a partir das respostas dos trabalhadores não dirigentes.

Quadro 12 - Relação com os colegas

Em geral, a relação com os colegas com quem trabalha é:	N	%
Muito Má	25	0,2%
Má	121	1,2%
Razoável	1338	13,0%
Boa	5570	54,3%
Muito Boa	3200	31,2%
Total	10254	100,0%

Quadro 13 - Relação com as chefias diretas

Em geral, a relação com a sua chefia direta é:	N	%
Muito Má	116	1,1%
Má	318	3,1%
Razoável	2055	20,0%
Boa	5007	48,8%
Muito Boa	2758	26,9%
Total	10254	100,0%

Já quando perguntado qual o grau de satisfação no trabalho, apenas 44% da amostra se mostra satisfeita ou muito satisfeita (quadro 14).

Quadro 14 - Grau de satisfação no trabalho

No momento atual, o seu grau de satisfação no trabalho é:	N	%
Muito insatisfeito	945	9,2%
Insatisfeito	2463	24,0%
Nem satisfeito nem insatisfeito	2332	22,7%
Satisfeito	3864	37,7%
Muito satisfeito	650	6,3%
Total	10254	100,0%

De acordo com o Quadro 15, a maioria dos trabalhadores (52,1%) não se sente valorizada nem desvalorizada pela direção de topo. Ainda de referir que é escassa a margem percentual entre os que se sentem desvalorizados (22,9%) e os que se sentem valorizados (20,5%).

Quadro 15 - Perceções dos trabalhadores sobre o contributo da direção para a sua valorização

No seu local de trabalho, a direção de topo faz com que se sintam:	N	%
Desvalorizado	2352	22,9%
Nem valorizado nem desvalorizado	5342	52,1%
Valorizado	2107	20,5%
Não sabe/não responde	453	4,4%
Total	10254	100,0%

No que concerne ao papel da chefia direta na valorização dos trabalhadores, o quadro 16 permite-nos verificar um quase empate entre aqueles que não se sentem valorizados nem desvalorizados (41,7%) e os que se sentem valorizados (43,7%).

Quadro 16 - Perceções dos trabalhadores sobre o contributo da chefia direta para a sua valorização

No seu local de trabalho, a sua chefia direta faz com que se sintam:	N	%
Desvalorizado	1242	12,1%
Nem valorizado nem desvalorizado	4281	41,7%
Valorizado	4476	43,7%
Não sabe/não responde	255	2,5%
Total	10254	100,0%

Já relativamente ao papel dos colegas, a maioria dos trabalhadores revela sentir-se valorizada pelos seus pares (quadro 17).

Quadro 17 - Perceções dos trabalhadores sobre o contributo dos colegas para a sua valorização

No seu local de trabalho, os seus colegas fazem com que se sintam:	N	%
Desvalorizado	393	3,8%
Nem valorizado nem desvalorizado	4108	40,1%
Valorizado	5460	53,2%
Não sabe/não responde	293	2,9%
Total	10254	100,0%

Quando inquiridos sobre o grau de motivação sentido no exercício do trabalho, como o demonstra o quadro 18, os respondentes apresentam sentimentos bastante

diferenciados, havendo no entanto um equilíbrio entre os que se dizem motivados e, pelo contrário, aqueles que se sentem desmotivados. Mais de 38% encontram-se desmotivados ou muito desmotivados. Existe ainda uma fatia de 25% que revela não se encontrar motivado nem desmotivado. Por fim, cerca de 36% dos respondentes afirmam estar motivados ou muito motivados.

Quadro 18 - Perceções dos trabalhadores relativamente ao seu grau de motivação no trabalho

No momento atual, diga como se sente globalmente relativamente ao seu trabalho:	N	%
Muito desmotivado	1055	10,3%
Desmotivado	2869	28,0%
Nem motivado nem desmotivado	2613	25,5%
Motivado	3200	31,2%
Muito Motivado	517	5,0%
Total	10254	100,0%

4.2.4. Representações dos trabalhadores sobre a administração pública

Tendo como referência as suas experiências laborais, os inquiridos foram chamados a partilhar as suas representações sobre o funcionamento da administração pública.

De acordo com os dados disponíveis no quadro 19, pode afirmar-se que o que mais chama a atenção é o facto de quase 88% dos respondentes estar em desacordo ou totalmente em desacordo com o sistema de avaliação do desempenho existente, ou seja, o SIADAP, apesar de 72,2% se sentirem responsabilizados pelos resultados obtidos.

Outros dados particularmente expressivos estão relacionados com a percentagem de trabalhadores que está de acordo ou totalmente de acordo com o dever de prestar contas aos cidadãos (cerca de 83%), assim como a percentagem de trabalhadores que acredita que os dirigentes de topo têm autonomia para exercer a sua autoridade (84,7%).

Uma maioria muito significativa 84,6% regista ainda o facto de estar de acordo ou totalmente de acordo com a existência de cooperação entre os colegas no exercício do trabalho, enquanto quase 66% da amostra reconhece ainda que esta cooperação é extensível à relação entre chefias e trabalhadores.

Cerca de 60% dos respondentes admite que as opiniões dos trabalhadores são tomadas em consideração pelas chefias diretas, assim como as opiniões destas são levadas em

conta pelos dirigentes de topo. Não obstante, apenas 50% da amostra refere que os trabalhadores são chamados a propor soluções para melhorar procedimentos internos de trabalho.

Quadro 19 - Representações dos trabalhadores sobre o funcionamento da administração pública

	Totalmente em desacordo	Em desacordo	De acordo	Totalmente de acordo	Total
1. Os trabalhadores são chamados a propor soluções para melhorar procedimentos internos	14,2%	33,8%	39,2%	12,8%	100,0%
2. As opiniões dos trabalhadores são tomadas em consideração pelas chefias diretas	9,8%	30,7%	49,1%	10,4%	100,0%
3. As opiniões das chefias intermédias são tomadas em consideração pelos dirigentes de topo	7,1%	34,5%	49,5%	9,0%	100,0%
4. A formação dos trabalhadores é valorizada	15,2%	36,1%	38,9%	9,8%	100,0%
5. Os trabalhadores são estimulados a trabalhar em equipa	9,0%	31,0%	47,8%	12,3%	100,0%
6. Existe cooperação entre trabalhadores e chefias	6,0%	28,1%	55,0%	10,9%	100,0%
7. Existe cooperação entre colegas	2,2%	13,2%	62,6%	22,0%	100,0%
8. Os trabalhadores são respeitados pelas chefias	7,7%	26,9%	53,0%	12,4%	100,0%
9. Os trabalhadores devem (direta ou indiretamente) prestar contas aos cidadãos	3,0%	13,7%	56,0%	27,2%	100,0%
10. No exercício de funções públicas costuma haver um equilíbrio entre a autonomia do trabalho e a prestação de contas	5,6%	32,4%	53,7%	8,4%	100,0%
11. Os trabalhadores são responsabilizados pelos resultados obtidos	4,5%	23,3%	57,2%	15,0%	100,0%
12. As chefias intermédias têm autonomia para exercerem a sua autoridade	5,8%	32,0%	54,9%	7,3%	100,0%
13. Os dirigentes de topo têm autonomia para exercer a sua autoridade	2,0%	13,4%	62,7%	22,0%	100,0%
14. O sistema de avaliação do desempenho existente é justo	49,6%	37,8%	11,4%	1,2%	100,0%

4.2.5. Fatores de motivação no trabalho

Para a esmagadora maioria dos respondentes (cerca de 80%), o facto de trabalhar na administração pública não confere prestígio nem valoriza o trabalhador em funções públicas aos olhos dos seus concidadãos. Ainda assim, cerca de 78% da amostra considera que “o exercício da sua atividade profissional faz com que se sinta bem consigo própria”.

Apesar de, na sua maioria (ou seja 68,9%), considerarem que as suas potencialidades profissionais não estão plenamente aproveitadas, sensivelmente metade da amostra (50,9%) considera-se realizada profissionalmente e 62,2% revela mesmo gozar de autonomia no exercício da sua atividade profissional.

O quadro 20 evidencia ainda que 82,7% dos trabalhadores admite ter capacidade económica para comprar os bens necessários à alimentação diária, enquanto 66% admite ter capacidade económica para aceder aos cuidados de saúde de que necessita.

Quando é perguntado se “o salário é suficiente para viver com dignidade” as respostas apresentam-se muito diversificadas, estando cerca de 49% totalmente em desacordo ou em desacordo com a afirmação. No que concerne aos incentivos não financeiros estes parecem ter um valor variável para os sujeitos da amostra.

Apesar de mais de 93% se sentir bem aceite pelos colegas e 87% pelas chefias, cerca de 40% dos respondentes não se sentem seguros nos seus postos de trabalho.

Quadro 20 - Grau de concordância relativamente a itens retirados da pirâmide de necessidades de Maslow e da teoria dos dois fatores de Herzberg (situação real)

	Totalmente em desacordo	Em desacordo	De acordo	Totalmente de acordo	Total
Fator 1 - Tenho capacidade económica para comprar os bens necessários à alimentação diária	4,4%	13,0%	59,7%	23,0%	100,0%
Fator 2 - Tenho capacidade económica para aceder aos cuidados de saúde de que necessito	6,0%	28,0%	52,6%	13,4%	100,0%
Fator 3 - O meu salário é suficiente para viver com dignidade	13,9%	34,7%	43,9%	7,5%	100,0%
Fator 4 - Os incentivos financeiros motivam-me mais do que os não financeiros	9,9%	38,4%	36,3%	15,5%	100,0%

	Totalmente em desacordo	Em desacordo	De acordo	Totalmente de acordo	Total
Fator 5 - Na minha organização existem boas condições físicas para a realização do trabalho	14,9%	29,3%	47,1%	8,7%	100,0%
Fator 6 - Na minha organização sinto-me seguro relativamente ao meu posto de trabalho	7,7%	32,0%	54,3%	6,0%	100,0%
Fator 7 - Os meus colegas de trabalho aceitam a minha maneira de ser	1,1%	5,8%	73,9%	19,2%	100,0%
Fator 8 - A minha chefia aceita a minha maneira de ser	2,1%	10,6%	73,0%	14,2%	100,0%
Fator 9 - O exercício da minha atividade profissional faz com que me sinta bem comigo próprio	4,1%	17,5%	55,7%	22,7%	100,0%
Fator 10 - Gozo de autonomia no exercício da minha atividade profissional	6,0%	31,8%	54,5%	7,7%	100,0%
Fator 11 - O facto de trabalhar na administração pública dá-me prestígio, ou seja, sinto que sou valorizado por outras pessoas por esse motivo	31,8%	48,1%	17,7%	2,4%	100,0%
Fator 12 - O meu superior hierárquico reconhece a qualidade do meu desempenho	6,0%	22,2%	59,4%	12,4%	100,0%
Fator 13 - Sinto-me realizado(a) profissionalmente	11,6%	37,5%	43,5%	7,4%	100,0%
Fator 14 - As minhas potencialidades profissionais estão plenamente aproveitadas	20,9%	48,0%	27,9%	3,2%	100,0%

Dos 22 fatores estudados e apresentados no Quadro 21, todos se destacam por serem importantes ou muito importantes para a maioria dos inquiridos. Ainda assim existem diferenças nas respostas aos diferentes fatores que importam salientar.

De realçar, em primeiro lugar, o facto de haver vários fatores que se revelam importantes ou muito importantes para mais de 95% dos respondentes, a saber:

- a autossatisfação (98,6%);
- o salário (98,4%);
- a possibilidade de desenvolver um trabalho estimulante e de melhorar profissionalmente (perto dos 98%);
- a transparência na avaliação do desempenho (96,9%);

- a convicção de que trabalham para o bem comum (96,6%);
- a autonomia no exercício da atividade profissional (95,2%);

Por outro lado, no sentido inverso, os fatores avaliados menos valorizados por parte dos inquiridos foram:

- a convicção de que o trabalho nos serviços públicos é mais gratificante do que no setor privado (34,7%);
- o elogio do desempenho por parte dos colegas (15,3%);
- a atribuição de prémios de desempenho (14,6%);
- os suplementos remuneratórios (10,1%) e
- os regulamentos internos da organização (9,8%).

Quadro 21 - Perceção do grau de importância de itens retirados da pirâmide de necessidades de Maslow e da teoria dos dois fatores de Herzberg para a sua motivação profissional

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante	Total
Fator 1 - Salário	0,3%	0,5%	0,8%	31,0%	67,4%	100,0%
Fator 2 - Suplementos remuneratórios	3,3%	2,4%	10,1%	36,6%	47,6%	100,0%
Fator 3 - Outros benefícios	1,7%	3,0%	8,2%	40,2%	46,9%	100,0%
Fator 4 - Tipo de chefia/supervisão	0,9%	1,6%	7,6%	38,5%	51,4%	100,0%
Fator 5 - Ambiente de trabalho/ter boas relações com os colegas	0,1%	0,2%	1,0%	23,9%	74,8%	100,0%
Fator 6 - Ambiente de trabalho/ter boas relações com a chefia	0,1%	0,3%	1,8%	31,5%	66,2%	100,0%
Fator 7 - Regulamentos internos da organização	0,6%	1,9%	9,8%	53,0%	34,7%	100,0%
Fator 8 - Possibilidade de melhorar como ser humano	0,4%	1,0%	5,7%	38,7%	54,2%	100,0%
Fator 9 - Possibilidade de melhorar profissionalmente	0,2%	0,4%	1,7%	30,7%	67,0%	100,0%
Fator 10 - Possibilidade de desenvolver um trabalho estimulante	0,2%	0,4%	1,8%	30,9%	66,8%	100,0%
Fator 11 - Possibilidade de realizar um trabalho produtivo	0,5%	1,3%	7,8%	45,4%	45,1%	100,0%

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito importante	Total
Fator 12 - Sensação de satisfação consigo próprio	0,1%	0,3%	1,0%	23,2%	75,4%	100,0%
Fator 13 - Liberdade para tomar decisões no âmbito do seu trabalho	0,2%	0,9%	4,3%	52,0%	42,5%	100,0%
Fator 14 - Atribuição de prémios de desempenho	2,2%	3,2%	14,6%	40,4%	39,7%	100,0%
Fator 15 - Autonomia no exercício da atividade profissional	0,2%	0,7%	4,0%	51,6%	43,6%	100,0%
Fator 16 - Elogio do desempenho por parte da chefia	0,8%	1,8%	9,9%	48,7%	38,8%	100,0%
Fator 17 - Elogio do desempenho por parte dos colegas	0,6%	2,5%	15,3%	52,8%	28,7%	100,0%
Fator 18 - Transparência na avaliação do desempenho	0,3%	0,4%	2,4%	20,1%	76,8%	100,0%
Fator 19 - Promoção da qualificação dos trabalhadores	0,4%	0,4%	2,0%	28,6%	68,6%	100,0%
Fator 20 - Convicção de que o trabalho nos serviços públicos é mais gratificante do que no setor privado	7,2%	7,7%	34,7%	30,7%	19,7%	100,0%
Fator 21 - Convicção de que a administração pública responde às necessidades dos cidadãos	1,7%	2,6%	7,0%	43,7%	45,0%	100,0%
Fator 22 - Convicção de que o seu trabalho contribui para o bem comum	0,5%	0,6%	2,3%	33,0%	63,6%	100,0%

4.2.6 Cruzamento entre as variáveis de caracterização e outras variáveis de particular relevância

Depois de apresentados os resultados variável a variável (N e %), o presente subcapítulo cruza algumas das variáveis de caracterização do questionário com outras variáveis fundamentais, de forma a fornecer informação sobre a influência que os dados de caracterização dos sujeitos inquiridos podem ter na determinação das respostas às perguntas dos grupos II, III e IV do questionário (ver o questionário em anexo).

De modo a aferir se os resultados encontrados são estatisticamente significativos utilizou-se o Teste de Qui-Quadrado. Importa salientar que apenas serão apresentados

os resultados onde a estatística se revelou significativa ($p < 0,001$ ou $p < 0,05$) e cuja relevância seja evidente para o estudo.

A importância do nível de escolaridade na determinação dos resultados

Depois de efetuados os cruzamentos tornou-se evidente que o nível de escolaridade é a variável de caracterização mais relevante na escolha das respostas dos sujeitos.

De acordo com o disposto no quadro 22, os sujeitos com escolaridade de nível superior tendem a apresentar níveis de desmotivação mais vincados.

Quadro 22 - Nível de Escolaridade/Grau de Motivação

		Desmotivado/ /Muito desmotivado	Nem motivado nem desmotivado	Motivado/ /Muito motivado	Total
Ensino Básico	N	83	92	193	368
	%	22,6%	25,0%	52,4%	100,0%
Ensino Secundário (12.º ano) ou equivalente	N	989	718	1068	2775
	%	35,6%	25,9%	38,5%	100,0%
Bacharelato	N	154	96	114	364
	%	42,3%	26,4%	31,3%	100,0%
Licenciatura	N	2176	1420	1847	5443
	%	40,0%	26,1%	33,9%	100,0%
Mestrado	N	460	265	446	1171
	%	39,3%	22,6%	38,1%	100,0%
Doutoramento	N	62	22	49	133
	%	46,6%	16,5%	36,8%	100,0%
Total	N	3924	2613	3717	10254
	%	38,3%	25,5%	36,2%	100,0%

(Qui-quadrado=88,27, g.l.=10, $p < 0,001$).

Por seu turno, os dados do Quadro 23 refletem que os trabalhadores em funções públicas com a escolaridade mais baixa (Ensino Básico) são aqueles que apresentam uma menor taxa de descontentamento relativamente ao sistema de avaliação do desempenho em vigor. Os números permitem-nos ainda constatar que, contrariamente, os trabalhadores com formação superior constituem-se como o grupo profissional mais descontente no que respeita a esta matéria.

Quadro 23 - Nível de Escolaridade/Sistema de avaliação do desempenho

		Desacordo/ /Total desacordo	Acordo/Total acordo	Total
Ensino Básico	N	271	104	375
	%	72,3%	27,7%	100,0%
Ensino Secundário (12.º ano) ou equivalente	N	2490	437	2927
	%	85,1%	14,9%	100,0%
Bacharelato	N	332	56	388
	%	85,6%	14,4%	100,0%
Licenciatura	N	5444	669	6113
	%	89,1%	10,9%	100,0%
Mestrado	N	1197	137	1334
	%	89,7%	10,3%	100,0%
Doutoramento	N	137	21	158
	%	86,7%	13,3%	100,0%
Total	N	9871	1424	11295
	%	87,4%	12,6%	100,0%

(Qui-quadrado=115,41, g.l.=5, p<0,001).

Apenas os inquiridos com formação superior (com exceção dos bacharéis) admitem, em mais de metade dos casos, que o salário auferido lhes permite viver com dignidade. No Quadro 24 observamos um decréscimo acentuado da percentagem de sujeitos que afirmam viver com dignidade com o salário recebido à medida que o nível de escolaridade baixa.

Quadro 24 - Nível de escolaridade/Salário digno

		Desacordo/ /Total desacordo	Acordo/Total acordo	Total
Ensino Básico	N	275	100	375
	%	73,3%	26,7%	100,0%
Ensino Secundário (12.º ano) ou equivalente	N	1851	1076	2927
	%	63,2%	36,8%	100,0%
Bacharelato	N	214	174	388
	%	55,2%	44,8%	100,0%

		Desacordo/ /Total desacordo	Acordo/Total acordo	Total
Licenciatura	N	2586	3527	6113
	%	42,3%	57,7%	100,0%
Mestrado	N	519	815	1334
	%	38,9%	61,1%	100,0%
Doutoramento	N	49	109	158
	%	31,0%	69,0%	100,0%
Total	N	5494	5801	11295
	%	48,6%	51,4%	100,0%

(Qui-quadrado=516,35, g.l.=5, p<0,001).

O quadro 25 dá-nos conta de que são os sujeitos com a escolaridade mais baixa (Escolaridade Básica) aqueles que mais acreditam que o facto de trabalharem na administração pública lhes dá prestígio e os valoriza aos olhos dos seus concidadãos. Apenas 17,8% dos licenciados se revê nesta convicção.

Quadro 25 - Nível de escolaridade/Convicção de valorização pelo trabalho na AP

		Desacordo/ /Total desacordo	Acordo/Total acordo	Total
Ensino Básico	N	239	136	375
	%	63,7%	36,3%	100,0%
Ensino Secundário (12.º ano) ou equivalente	N	2259	668	2927
	%	77,2%	22,8%	100,0%
Bacharelato	N	304	84	388
	%	78,4%	21,6%	100,0%
Licenciatura	N	5027	1086	6113
	%	82,2%	17,8%	100,0%
Mestrado	N	1072	262	1334
	%	80,4%	19,6%	100,0%
Doutoramento	N	125	33	158
	%	79,1%	20,9%	100,0%
Total	N	9026	2269	11295
	%	79,9%	20,1%	100,0%

(Qui-quadrado=96,13, g.l.=5, p<0,001).

De acordo com o Quadro 26, cerca de metade da amostra global mostra-se realizada profissionalmente. Apenas os trabalhadores cuja escolaridade não ultrapassa o Ensino Básico admitem estar realizados numa percentagem mais expressiva (66,9%).

Quadro 26 - Nível de Escolaridade/Realização profissional

		Desacordo/ /Total desacordo	Acordo/Total acordo	Total
Ensino Básico	N	124	251	375
	%	33,1%	66,9%	100,0%
Ensino Secundário (12.º ano) ou equivalente	N	1424	1503	2927
	%	48,7%	51,3%	100,0%
Bacharelato	N	197	191	388
	%	50,8%	49,2%	100,0%
Licenciatura	N	3057	3056	6113
	%	50,0%	50,0%	100,0%
Mestrado	N	663	671	1334
	%	49,7%	50,3%	100,0%
Doutoramento	N	81	77	158
	%	51,3%	48,7%	100,0%
Total	N	5546	5749	11295
	%	49,1%	50,9%	100,0%

(Qui-quadrado=41,75, g.l.=5, $p<0,001$).

Através da leitura dos dados apresentados no Quadro 27, verifica-se que são os indivíduos com menos habilitações literárias, aqueles que mais acreditam que as suas potencialidades profissionais se encontram plenamente aproveitadas. Pelo contrário, a maioria dos detentores de formação de nível superior (mais de 70%) considera-se subaproveitada.

Quadro 27 - Nível de escolaridade/Aproveitamento das potencialidades profissionais

		Desacordo/ /Total desacordo	Acordo/Total acordo	Total
Ensino Básico	N	168	207	375
	%	44,8%	55,2%	100,0%
Ensino Secundário (12.º ano) ou equivalente	N	1760	1167	2927
	%	60,1%	39,9%	100,0%

		Desacordo/ /Total desacordo	Acordo/Total acordo	Total
Bacharelato	N	273	115	388
	%	70,4%	29,6%	100,0%
Licenciatura	N	4425	1688	6113
	%	72,4%	27,6%	100,0%
Mestrado	N	1035	299	1334
	%	77,6%	22,4%	100,0%
Doutoramento	N	126	32	158
	%	79,7%	20,3%	100,0%
Total	N	7787	3508	11295
	%	68,9%	31,1%	100,0%

(Qui-quadrado=297,64, g.l.=5, p<0,001).

A relevância da pertença a uma Carreira na determinação dos resultados

Tal como acontece com a variável “escolaridade”, à medida que aumenta o grau de complexidade funcional das carreiras verifica-se que cresce a percentagem de sujeitos inquiridos que admitem estar desmotivados ou muito desmotivados (quadro 28).

Quadro 28 - Carreira/Grau de Motivação

		Desmotivado/ /Muito desmotivado	Nem motivado nem desmotivado	Motivado/ /Muito motivado	Total
Técnico Superior ou equiparada	N	2007	1268	1807	5082
	%	39,5%	25,0%	35,6%	100,0%
Assistente Técnico ou equiparada	N	919	681	1053	2653
	%	34,6%	25,7%	39,7%	100,0%
Assistente Operacional ou equiparada	N	110	94	146	350
	%	31,4%	26,9%	41,7%	100,0%
Outra carreira	N	888	570	711	2169
	%	40,9%	26,3%	32,8%	100,0%
Total	N	3924	2613	3717	10254
	%	38,3%	25,5%	36,2%	100,0%

(Qui-quadrado=40,27, g.l.=6, p<0,001).

Situação similar verifica-se em relação ao sistema de avaliação do desempenho cujo nível de desacordo é proporcional ao grau de complexidade da carreira (ver quadro 29).

Quadro 29 - Carreira/Sistema de avaliação do desempenho

		Desacordo/ /Total desacordo	Acordo/Total acordo	Total
Técnico Superior ou equiparada	N %	5149 88,3%	685 11,7%	5834 100,0%
Assistente Técnico ou equiparada	N %	2317 85,6%	391 14,4%	2708 100,0%
Assistente Operacional ou equiparada	N %	274 76,5%	84 23,5%	358 100,0%
Outra carreira	N %	2131 89,0%	264 11,0%	2395 100,0%
Total	N %	9871 87,4%	1424 12,6%	11295 100,0%

(Qui-quadrado=55,97, g.l.=3, p<0,001).

Apenas os Técnicos Superiores e as Outras Carreiras admitem, em 59% da amostra, viver dignamente com o salário que auferem. À medida que o nível de remuneração médio das carreiras decresce, menor é a percentagem de inquiridos a admitir que o salário lhe permite viver com dignidade. De salientar que apenas 17,3% dos assistentes operacionais afirmam poder viver dignamente com o salário que recebem pelo seu trabalho (quadro 30).

Quadro 30 - Carreira/Salário digno

		Desacordo/ /Total desacordo	Acordo/Total acordo	Total
Técnico Superior ou equiparada	N %	2394 41,0%	3440 59,0%	5834 100,0%
Assistente Técnico ou equiparada	N %	1821 67,2%	887 32,8%	2708 100,0%
Assistente Operacional ou equiparada	N %	296 82,7%	62 17,3%	358 100,0%

		Desacordo/ /Total desacordo	Acordo/Total acordo	Total
Outra carreira	N	983	1412	2395
	%	41,0%	59,0%	100,0%
Total	N	5494	5801	11295
	%	48,6%	51,4%	100,0%

(Qui-quadrado=731,67, g.l.=3, p<0,001).

Ainda de referir que é a carreira que está na base (Assistente Operacional) aquela que mais está de acordo com o facto de que ser trabalhador na administração pública é fator de prestígio junto das outras pessoas. Não obstante, mesmo nesta carreira, a percentagem de acordo/acordo total não ultrapassa os 29,3% (ver quadro 31).

Quadro 31 - Carreira/Convicção de valorização pelo trabalho na AP

		Desacordo/ /Total desacordo	Acordo/Total acordo	Total
Técnico Superior ou equiparada	N	4731	1103	5834
	%	81,1%	18,9%	100,0%
Assistente Técnico ou equiparada	N	2114	594	2708
	%	78,1%	21,9%	100,0%
Assistente Operacional ou equiparada	N	253	105	358
	%	70,7%	29,3%	100,0%
Outra carreira	N	1928	467	2395
	%	80,5%	19,5%	100,0%
Total	N	9026	2269	11295
	%	79,9%	20,1%	100,0%

(Qui-quadrado=30,39, g.l.=3, p<0,001).

Conforme disposto no Quadro 32, importa relevar que o nível de concordância dos sujeitos relativamente ao aproveitamento das suas potencialidades profissionais decresce à medida que aumenta o grau de complexidade funcional da carreira onde estão integrados.

Quadro 32 - Carreira/Aproveitamento das potencialidades profissionais

		Desacordo/ /Total desacordo	Acordo/Total acordo	Total
Técnico Superior ou equiparada	N %	4157 71,3%	1677 28,7%	5834 100,0%
Assistente Técnico ou equiparada	N %	1717 63,4%	991 36,6%	2708 100,0%
Assistente Operacional ou equiparada	N %	209 58,4%	149 41,6%	358 100,0%
Outra carreira	N %	1704 71,1%	691 28,9%	2395 100,0%
Total	N %	7787 68,9%	3508 31,1%	11295 100,0%

(Qui-quadrado=77,45, g.l.=3, p<0,001).

O peso da antiguidade na determinação dos resultados

Os Quadros 33 e 34 referem que são os sujeitos com menos de 10 anos de antiguidade, quer na Administração Pública quer no organismo onde desempenham funções atualmente, aqueles que apresentam maior taxa de motivação. Contudo, em nenhum dos casos esta ultrapassa os 42,7%.

Quadro 33 - Antiguidade na AP/Grau de motivação

		Desmotivado/ /Muito desmotivado	Nem motivado nem desmotivado	Motivado/ /Muito motivado	Total
Até 10 anos	N %	579 34,1%	393 23,2%	724 42,7%	1696 100,0%
Entre 11 e 20 anos	N %	1605 40,9%	1036 26,4%	1288 32,8%	3929 100,0%
Mais de 20 anos	N %	1740 37,6%	1184 25,6%	1705 36,8%	4629 100,0%
Total	N %	3924 38,3%	2613 25,5%	3717 36,2%	10254 100,0%

(Qui-quadrado=52,6, g.l.=4, p<0,001).

Quadro 34 - Antiguidade no organismo/Grau de motivação

		Desmotivado/ /Muito desmotivado	Nem motivado nem desmotivado	Motivado/ /Muito motivado	Total
Até 10 anos	N	1217	861	1506	3584
	%	34,0%	24,0%	42,0%	100,0%
Entre 11 e 20 anos	N	1532	979	1124	3635
	%	42,1%	26,9%	30,9%	100,0%
Mais de 20 anos	N	1175	773	1087	3035
	%	38,7%	25,5%	35,8%	100,0%
Total	N	3924	2613	3717	10254
	%	38,3%	25,5%	36,2%	100,0%

(Qui-quadrado=99,39, g.l.=4, p<0,001).

O Quadro 35 dá-nos conta que à medida que aumenta a antiguidade cresce também a convicção, por parte dos inquiridos, de que o salário não é suficiente para viver com dignidade.

Quadro 35 - Antiguidade na AP/Salário digno

		Desacordo/ /Total desacordo	Acordo/Total acordo	Total
Até 10 anos	N	737	1017	1754
	%	42,0%	58,0%	100,0%
Entre 11 e 20 anos	N	2035	2195	4230
	%	48,1%	51,9%	100,0%
Mais de 20 anos	N	2722	2589	5311
	%	51,3%	48,7%	100,0%
Total	N	5494	5801	11295
	%	48,6%	51,4%	100,0%

(Qui-quadrado=45,77, g.l.=2, p<0,001).

A influência das faixas etárias nos resultados

A faixa etária que apresenta maior dificuldade em viver com dignidade com o salário auferido é a que se situa entre os 46 e os 55 anos (ver quadro 36).

Quadro 36 - Faixa etária/Salário digno

		Desacordo/ /Total desacordo	Acordo/Total acordo	Total
Até 30 anos	N	107	215	322
	%	33,2%	66,8%	100,0%
Entre 31 e 45 anos	N	2276	2782	5058
	%	45,0%	55,0%	100,0%
Entre 46 e 55 anos	N	2050	1690	3740
	%	54,8%	45,2%	100,0%
Entre 56 e 65 anos	N	1045	1091	2136
	%	48,9%	51,1%	100,0%
Mais de 65 anos	N	16	23	39
	%	41,0%	59,0%	100,0%
Total	N	5494	5801	11295
	%	48,6%	51,4%	100,0%

(Qui-quadrado=115,48, g.l.=4, p<0,001).

À medida que se sobe no escalão etário cresce a percentagem de sujeitos que sentem que as suas potencialidades profissionais são aproveitadas. De salientar que apenas cerca de 22% dos indivíduos com menos de 30 anos considera estar nesta situação, enquanto aqueles que têm mais de 65 anos se consideram aproveitados em mais de 51% dos casos (quadro 37).

Quadro 37 - Faixa etária/Aproveitamento das potencialidades profissionais

		Desacordo/ /Total desacordo	Acordo/Total acordo	Total
Até 30 anos	N	249	73	322
	%	77,3%	22,7%	100,0%
Entre 31 e 45 anos	N	3715	1343	5058
	%	73,4%	26,6%	100,0%
Entre 46 e 55 anos	N	2539	1201	3740
	%	67,9%	32,1%	100,0%
Entre 56 e 65 anos	N	1265	871	2136
	%	59,2%	40,8%	100,0%

		Desacordo/ /Total desacordo	Acordo/Total acordo	Total
Mais de 65 anos	N	19	20	39
	%	48,7%	51,3%	100,0%
Total	N	7787	3508	11295
	%	68,9%	31,1%	100,0%

(Qui-quadrado=162,17, g.l.=4, p<0,001).

Por fim, o Quadro 38 destaca que quanto mais se sobe nos intervalos etários maior é a importância conferida pelos sujeitos à “convicção de que o trabalho no setor público é mais gratificante do que no setor privado”. Ou seja, quanto mais jovens os inquiridos menos sensibilizados se encontram relativamente a esta questão.

Quadro 38 - Faixa etária/Convicção de valorização pelo trabalho na AP

		Nada/Pouco importante	Indiferente	Importante/ /Muito importante	Total
Até 30 anos	N	49	126	147	322
	%	15,2%	39,1%	45,7%	100,0%
Entre 31 e 45 anos	N	714	1888	2456	5058
	%	14,1%	37,3%	48,6%	100,0%
Entre 46 e 55 anos	N	576	1252	1912	3740
	%	15,4%	33,5%	51,1%	100,0%
Entre 56 e 65 anos	N	341	641	1154	2136
	%	16,0%	30,0%	54,0%	100,0%
Mais de 65 anos	N	6	11	22	39
	%	15,4%	28,2%	56,4%	100,0%
Total	N	1686	3918	5691	11295
	%	14,9%	34,7%	50,4%	100,0%

(Qui-quadrado=42,97, g.l.=8, p<0,001).

A “condição de dirigente” na determinação dos resultados

A percentagem de dirigentes que refere ser suficiente o seu salário para viver com dignidade é expressivamente mais elevada do que a da generalidade dos trabalhadores (ver quadro 39).

Quadro 39 - Dirigentes/Salário digno

		Desacordo/ /Total desacordo	Acordo/Total acordo	Total
Não Dirigente	N	5188	5066	10254
	%	50,6%	49,4%	100,0%
Dirigente	N	306	735	1041
	%	29,4%	70,6%	100,0%
Total	N	5494	5801	11295
	%	48,6%	51,4%	100,0%

(Qui-quadrado=170,03, g.l.=1, p<0,001).

Enquanto que, nem metade da amostra dos trabalhadores inquiridos admite estar realizada do ponto de vista profissional, 68% dos dirigentes consideram-se realizados ou totalmente realizados com a sua profissão (quadro 40).

Quadro 40 - Dirigentes/Realização profissional

		Desacordo/ /Total desacordo	Acordo/Total acordo	Total
Não Dirigente	N	5215	5039	10254
	%	50,9%	49,1%	100,0%
Dirigente	N	331	710	1041
	%	31,8%	68,2%	100,0%
Total	N	5546	5749	11295
	%	49,1%	50,9%	100,0%

(Qui-quadrado=137,4, g.l.=1, p<0,001).

Embora haja mais dirigentes do que trabalhadores a considerarem que as suas potencialidades profissionais estão plenamente aproveitadas, o seu grau de acordo relativamente a esta matéria não ultrapassa os 43,4% (quadro 41).

Quadro 41 - Dirigente/Aproveitamento das potencialidades profissionais

		Desacordo/ /Total desacordo	Acordo/Total acordo	Total
Não Dirigente	N	7198	3056	10254
	%	70,2%	29,8%	100,0%
Dirigente	N	589	452	1041
	%	56,6%	43,4%	100,0%
Total	N	7787	3508	11295
	%	68,9%	31,1%	100,0%

(Qui-quadrado=81,84, g.l.=1, p<0,001).

A relevância do ministério de proveniência na determinação dos resultados

No que concerne à motivação dos trabalhadores provenientes dos diferentes ministérios, o quadro 42 indica que nos ministérios das Finanças e da Justiça as taxas de desmotivação são ligeiramente mais elevadas do que nos outros.

Quadro 42 - Ministério/Grau de motivação

		Desmotivado/ /Muito desmotivado	Nem motivado nem desmotivado	Motivado/ /Muito motivado	Total
Saúde	N	1681	1057	1743	4481
	%	37,5%	23,6%	38,9%	100,0%
Finanças	N	1153	800	901	2854
	%	40,4%	28,0%	31,6%	100,0%
Justiça	N	335	204	283	822
	%	40,8%	24,8%	34,4%	100,0%
Solidariedade, Emprego e Segurança Social	N	322	227	310	859
	%	37,5%	26,4%	36,1%	100,0%
Agricultura e Mar	N	172	131	149	452
	%	38,1%	29,0%	33,0%	100,0%
Educação e Ciência	N	107	87	159	353
	%	30,3%	24,6%	45,0%	100,0%
Ambiente, Ordenamento do Território e Energia	N	120	86	131	337
	%	35,6%	25,5%	38,9%	100,0%

		Desmotivado/ /Muito desmotivado	Nem motivado nem desmotivado	Motivado/ /Muito motivado	Total
Administração Interna	N	20	12	20	52
	%	38,5%	23,1%	38,5%	100,0%
Outros	N	14	9	21	44
	%	31,8%	20,5%	47,7%	100,0%
Total	N	3924	2613	3717	10254
	%	38,3%	25,5%	36,2%	100,0%

(Qui-quadrado=67,17, g.l.=16, p<0,001)

4.3 Discussão/Interpretação

Terminado o tratamento dos resultados importa perceber, face ao disposto na revisão da literatura efetuada sobre a temática da motivação no contexto de trabalho e da administração pública em particular, de que forma é que os dados da pesquisa coincidem com os estudos que no passado se debruçaram sobre as questões da motivação no seio do setor público.

De acordo com os resultados obtidos, pode afirmar-se antes de mais que as respostas vão no sentido de confirmar que as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow, ou se quisermos os fatores higiénicos propostos por Herzberg (Chiavenato, 1987), e que correspondem a estes 3 primeiros níveis de necessidades, parecem estar globalmente cumpridos. Ainda assim, importa não esquecer que 48,6% dos respondentes refere que o salário não é suficiente para viver com dignidade e que 39,7% não se sente seguro relativamente à manutenção do posto de trabalho. Uma vez que as respostas indiciam que as necessidades sociais dos trabalhadores estão satisfeitas, a insatisfação relativa no que concerne a algumas das necessidades de segurança reflete que há a passagem de um nível de necessidades para outro sem que as necessidades do nível anterior estejam totalmente supridas.

Quanto às necessidades que se apresentam no topo da pirâmide de Maslow (Chiavenato, 1987), ou seja, as necessidades de autoestima e, por último, as necessidades de autorrealização, a que correspondem os fatores de motivação elencados por Herzberg na sua teoria dos dois fatores (Chiavenato, 1987), as respostas não apontam num sentido concreto. Se por um lado, uma maioria expressiva afirma que o exercício da sua atividade profissional a faz sentir-se bem e que goza de autonomia profissional, por outro lado, uma parte muito significativa da amostra (cerca de 80%) esclarece que o

facto de trabalhar na administração pública não lhe confere prestígio nem a valoriza aos olhos dos cidadãos, que as suas potencialidades profissionais não são plenamente aproveitadas (68,9%) ou que não se sente realizada profissionalmente (49,1%).

Por outro lado, é de assinalar que, apesar de uma parte significativa da amostra (96,6%) ter a convicção de que trabalhar para o bem comum é importante ou muito importante e de 88,7% achar que é importante ou muito importante manter a convicção de que a administração pública tem que responder às necessidades dos cidadãos (o que vem confirmar as perspetivas já avançadas por Rodrigues (2014), Vandenberghe (2008), Mann (2006), Chanlat (2002, 2003), Houston e Crewson (1997)), a verdade é também de que, como já foi atrás referido, para a maioria dos respondentes (cerca de 80%), o facto de trabalhar na administração pública não confere prestígio nem valoriza o trabalhador em funções públicas aos olhos dos seus concidadãos.

Recentemente, Bellé e Ongaro (2014) haviam alertado para o facto da prolongada aplicação de princípios de empresariação no setor público ao longo das últimas décadas poder concorrer para um decréscimo da motivação, até há pouco associada ao espírito de missão e de trabalhar para o cidadão e para o bem comum. Face aos resultados atrás explicitados podemos afirmar que, ainda que se mantenha por parte dos trabalhadores em funções públicas um desejo de prosseguir o espírito de missão num trabalho essencialmente direcionado para o bem comum e para servir os cidadãos (Rodrigues et al, 2014; Lewis, 2010; Mann, 2006, Chanlat, 2002 e Crewson, 1997), por outro lado aparece claro o sentimento de desvalorização de que são alvo por parte daqueles que servem. Os resultados revelam pois uma ambiguidade suscetível de gerar um sentimento de frustração e, conseqüentemente, de desmotivação.

Ainda de referir que os efeitos recentes da aplicação dos princípios do NPM na desmotivação (Bellé e Ongaro, 2014) encontram maior eco nos respondentes mais jovens, que começaram a trabalhar na AP já no contexto do NPM, sendo eles que se mostram menos convictos de que o trabalho no setor público possa ser mais gratificante do que no setor privado.

Neste capítulo, há ainda a salientar o facto de apenas metade dos respondentes (50,4%) terem a convicção de que o trabalho nos serviços públicos é mais gratificante do que no setor privado, o que vem confirmar a tese de Jacobson (2011) segundo a qual existe uma diversidade muito alargada de fatores a intervirem na escolha de se trabalhar num ou noutro setor, sendo estes fatores essencialmente de ordem pragmática e não altruística como até recentemente tem apontado o resto da literatura sobre PSM.

A questão tratada no parágrafo anterior não poderá ser dissociada do facto de 49,1% da amostra não se sentir realizada profissionalmente, de cerca de 69% não considerar as suas potencialidades profissionais aproveitadas e de 87,4% estar totalmente em desacordo ou em desacordo com o sistema de avaliação do desempenho existente na administração pública.

No presente estudo, importa ainda salientar que a variável de caracterização “escolaridade” se revelou fundamental para a interpretação dos resultados encontrados. Com efeito, os dados dispostos no capítulo anterior dão-nos conta de que à medida que se sobe nos níveis de habilitação, a desmotivação, o descontentamento com o sistema de avaliação do desempenho, o sentimento de desprestígio por trabalhar na administração pública e a falta de realização profissional tendem a aumentar também. O mesmo acontece quando perscrutamos o comportamento da variável “carreira”, condicionada na administração pública, em regra, ao nível habilitacional, apesar da existência de trabalhadores detentores de habilitações académicas superiores⁵ às legalmente exigidas para as carreiras nas quais estão integrados. Na verdade, à medida que cresce a complexidade funcional da carreira (complexidade em regra associada a mais habilitações académicas) aumenta também o descontentamento, a desmotivação, o desacordo com o sistema de avaliação existente, o sentimento de desprestígio, e desaproveitamento das potencialidades por parte dos trabalhadores. Estes resultados vão ao encontro da constatação de Jacobson (2011) de que os trabalhadores têm diferentes representações da realidade laboral de acordo com as carreiras ou com os níveis profissionais onde se inserem.

Os resultados apontam ainda para o facto de os dirigentes terem uma posição de maior complacência para com a situação atual da Administração Pública do que os trabalhadores. Na realidade, os dirigentes apresentam níveis de realização profissional bastante mais elevados do que a generalidade dos trabalhadores em funções públicas. Não obstante, importa perceber que a interiorização de uma desejabilidade social de que as coisas possam ser globalmente positivas pode decorrer do próprio exercício de funções dirigentes. Este elemento poderá estar na origem das razões que levaram esta categoria profissional a expressar posições mais otimistas e “politicamente mais corretas” na resposta ao inquérito.

⁵ A ausência de relevância estatística dos dados apurados não permite concluir que trabalhadores nesta situação, como é o caso de assistentes operacionais ou assistentes técnicos detentores de grau académico superior (por ex. licenciatura) apresentam um maior nível de desmotivação.

Ainda de relevar que as taxas de desmotivação encontradas são particularmente superiores nos ministérios que apresentaram taxas de resposta mais expressivas (Saúde, Finanças e Justiça).

Por fim, de realçar que, apesar de não se mostrarem tão desmotivados quanto os seus colegas, são os trabalhadores com escolaridade mais baixa e provenientes das carreiras de complexidade funcional mais básica que mais afirmam não conseguir viver dignamente com o salário auferido. Esta ambivalência com aparência de paradoxo só pode ser percebida partindo do pressuposto (não comprovado neste estudo) de que a um menor grau de instrução, corresponde, na maioria das vezes, uma menor capacidade de pensamento crítico.

5. Conclusão

Como ficou patente através da revisão da literatura apresentada, a motivação no contexto laboral revela uma importância que não pode ser descurada quando pretendemos analisar o trabalho humano no seu todo.

A especificidade da configuração administrativo-organizacional do setor público acarreta ainda aspetos particulares quando se efetua o estudo da motivação no exercício de funções públicas.

Com base no trabalho de campo efetuado, através da aplicação de um inquérito por questionário aos trabalhadores da Administração Direta e Indireta do Estado, que visou não só identificar os fatores de motivação/desmotivação, mas também as causas que lhes possam estar associadas, percebeu-se que 38% da amostra dos trabalhadores considera-se desmotivada, apesar de uma percentagem muito próxima (36,2%) admitir ainda estar motivada no exercício do seu trabalho. O contexto de austeridade, de diminuição dos salários e o aumento do horário de trabalho parecem não ter tido o impacto expectável sobre a motivação dos trabalhadores, uma vez que a diferença entre os que se sentem desmotivados e motivados não se afigura significativa. Provavelmente, o equilíbrio verificado é passível de ser interpretado como uma recusa em acrescentar à lista de fragilidades realmente sentidas mais uma: a da desmotivação. Estes resultados fazem crer que predomina em alguns setores da administração pública central portuguesa o conceito de “desejabilidade social” de acordo com o qual ainda existe relutância em admitir a desmotivação, uma vez que esta se encontra do ponto de vista simbólico associada a mais uma “fragilidade”.

O estudo conclui que os 3 níveis de necessidades da pirâmide de Maslow, equivalentes aos fatores higiênicos de Herzberg, se encontram cumpridos no fundamental, contudo quase metade da amostra refere que o salário auferido não permite viver dignamente. Este paradoxo remete-nos para a complexidade que se vive no presente momento nas relações laborais na administração pública, e que se reflete nas perceções de quem nela trabalha.

Os resultados apontam para o facto de ainda existir um espírito de missão e de trabalhar para o bem comum por parte dos trabalhadores em funções públicas. Porém, estes mesmos trabalhadores sentem-se mais desvalorizados do que valorizados pelos seus concidadãos. Esta ambiguidade dificilmente poderá gerar motivação em quem labora no setor público.

Na caracterização dos inquiridos, as variáveis “escolaridade” e “carreira” revelaram jogar um papel fundamental nas respostas. À medida que aumentam quer os níveis de habilitação quer a complexidade funcional, crescem também a desmotivação, o descontentamento com o sistema de avaliação do desempenho, o sentimento de desprestígio por trabalhar na administração pública e a falta de realização profissional.

Por seu turno a condição de “dirigente” contribui para que as perceções sobre as condições de trabalho na administração sejam mais complacentes e otimistas.

Por fim, importa salientar que, pese embora apresente níveis de desmotivação inferiores aos dos outros, a larga maioria dos trabalhadores com escolaridade reduzida e de carreiras de complexidade funcional mais básica não deixa de afirmar que não consegue viver dignamente com o salário auferido.

6. Bibliografia

- Bellé, N. and Ongaro, E. (2014), NPM, administrative reforms and public service motivation: improving the dialogue between research agendas, *International Review of Administrative Sciences: An International Journal of Comparative Public Administration*. V.80, n.2 (Jun.), 382-400
- Brewer, G. (2008), Employee and Organizational Performance, in J.L. Perry and A. Hondeghem, eds., *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford, Oxford University Press.
- Brunelli M. (2008), *Motivação no Serviço Público*, Trabalho de Conclusão do MBA em Gestão Pública, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Faculdade IGBEN - Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios.
- Buelens, M., Den Broeck, H. (2007), An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations, *Public Administration Review*, V. 67, n. 1, 65-74
- Chanlat, J.F. (2003), Le managérialisme et l'éthique du bien comum: la gestion de la motivation au travail dans les services publics in Divillier, Thibaut, Jean-Louis Genard and Alexandre Pireaux, eds., *La motivation au travail dans les services publics*, Paris, L'Harmattan
- Chanlat, J.F. (2002), O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos in *Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la administración pública*, Lisboa.
- Chiavenato, I. (1987), *Teoria Geral da Administração*, São Paulo, McGraw-Hill.
- Coursey, D.H. and Pandey, S.K. (2007), Public service motivation measurement: testing an abridged version of Perry's proposed scale, *Administration and Society*. V.39, n.5, 547-568
- Crewson, P. (1997), Public Service motivation: building empirical evidence of incidence, *Journal of public Administration Research and Theory*, V.7, n.4, 499-518.
- Friedmann, G. (1968), *O futuro do trabalho humano*, Lousã, Moraes Editores.
- Giauque, D. et al (2011), Putting public service motivation into context: a balance between universalism and particularism, *International Review of Administrative Sciences: An International Journal of Comparative Public Administration*. V.77, n.2 (June), 227-253

- Gil, A. (2001), *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*, São Paulo, Atlas.
- Herzberg, F.; Mausner, Bernard; Snyderman, B. (1962), *The motivation to work*, Second Printing.
- Hondeghem, A. et Vandenabeele, W. (2005) Valeurs et motivations dans le service public: perspective comparative, *Revue Française d'Administration Publique*. N.115, 463-480
- Horton, S. and Hondeghem, A. (2006), Public service motivation and commitment, *Public Policy and Administration*. V.21, n.1 (Spr.), 1-12
- Houston, D. (2000), Public Service motivation: a multivariate test, *Journal of public Administration Research and Theory*, V.10, n.4, 713-727.
- Jacobson, W. (2011), Creating a motivated workforce: how organizations can enhance and develop public service motivation, *Public personnel management*. V.40, n.3 (Fall), 215-238
- Kasznar, I. K. (1996) A tipologia da motivação burocrática para administradores públicos de Marvick e os constructos de Downs , Gouldner , Tullock e outros, *Revista de Administração Pública*. V. 30, n. 6, 5- 21
- Kim, S. (2009), Revising perry's measurement scale of public service motivation, *The american review of public administration*.V.39, n.2, 149-164
- Locke, E., Latham, G. (2002), Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35 year odyssey, *American Psychological Association*, v.57, nº9, 705-717.
- Lewis, D.E. (2010), Measurement and public service motivation: new insights, old questions, *International public management journal*. V.13, n.1, 46-55
- Madureira, C. (2015), A Reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da *Troika*, *Revista de Administração Pública (RAP)*, volume 49, número 3, Maio/Junho (no prelo)
- Madureira, C. (2004), *A formação comportamental no contexto da reforma da Administração Pública*, Oeiras, Edições INA.
- Madureira, C. (2000) - Modelos de organização do trabalho antropocêntricos: Barreiras e constrangimentos, in *Moderna Gestão Pública: dos meios aos resultados*, Oeiras, INA.
- Madureira, C. (1998), Os modelos de organização do trabalho na viragem do século, *Revista Galileu de Economia e Direito*, Universidade Autónoma de Lisboa (UAL), v. III, nº2, 69-103.

- Madureira, C. (1996), *A preponderância dos modelos de organização de trabalho neotayloristas nas sociedades ocidentais do fim do século XX*, Dissertação de Mestrado, ISEG-UTL.
- Mann, G. (2006), A motive to serve: public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector, *Public Personnel Management*, V.35, n.1, 33-48.
- Maslow A.H. (1970), *Motivation and personality*, New York: Harper & Row.
- Matheson, C. (2012), The motivation of public sector employees: an outline of six orientations to work, *Administration and Society*. V.44, n.2 (Mar.), 207-237
- Motta, F. e Vasconcelos, I. (2002), *Teoria geral da administração*, São Paulo, Thomson.
- Moynihan, D.P. (2010), A workface of cynics? The effects of contemporary reforms on public service motivation, *International public management journal*, V.13, n.1, 24-34
- Park, S.M.(2008), Leadership and public service motivation in U. S. federal agencies, *International public management journal*. V.11, n.1, 109-143
- Perry, J.L. *et al* (2010), Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future, *Public Administration Review*. V. 70, n. 5 (Sep/Oct.), 681-690
- Perry, J.L. and Hondeghem, A. edition (2008), *Motivation in public management: the call of public service*, New York: Oxford University Press
- Perry, J.L. (2008), Building theory and empirical evidence about public service motivation, *International public management journal*, V.11, n.1, 3-13
- Perry, J.L. (1996), Measuring public service motivation: as assessment of construct reliability and validity, *Journal of Public Administration Research and Theory*, V.6, nº1, 5-24
- Perry, J.L., Wise, L.R. (1990), The motivational bases of public service, *Public Administration Review*, V.50, 367-373
- Rato. H. (2015), A administração pública e a política de austeridade em Portugal, *Revista de Administração e Emprego Público*, nº1, 115-142.
- Rodrigues, W.A. *et al* (2014), As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público, *Revista de Administração Pública*. V. 48, n.1, 253-273
- Siemens, L. (2005) Motivation in a global economy: lessons from Herzberg, *Canadian public administration* . V.48, n.3 (Aut.), 413-419

- Sousa, V.S. (2009), Uma abordagem psicológica quanto à motivação em um ambiente de trabalho da administração pública, *Revista de Gestão Pública*, V.3, N.1, 49-70
- Tavares, M. (2010), *Motivação e desempenho dos funcionários da Administração Pública cabo-verdiana atual*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, Universidade Aberta.
- Vandernabeele, W. (2008), Development of a public service motivation measurement scale: corroborating and extending perry's measurement instrument, *International public management journal*. V.11, n.1, 143-164
- Udechukwu, I. (2009), Correctional officer turnover: of Maslow's needs hierarchy and Herzberg's motivation theory, *Public personnel management*. V.38, n.2 (Summer 2009), 69-82
- Vieira, C., Boas, A., Andrade, R. & Oliviera, E. (2011), Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade das teorias motivacionais na esfera pública, *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, v.4, nº1, 1-18.
- Vroom, V.H. (1964), *Work and motivation*, New York: John Wiley & Sons.
- Wright, B.E. (2007), Public service and motivation: does mission matter?, *Public Administration Review*. V. 67, n.1 (Jan/Feb), 54-64

ANEXO - Questionário de Satisfação

Fatores motivacionais dos trabalhadores da Administração Pública Central

Questionário

O Departamento de Investigação, Relações Internacionais e Comunicação (DIRIC) da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) está a desenvolver um estudo com o objetivo de identificar os principais fatores de motivação dos trabalhadores em funções públicas na Administração Pública Central do Estado (direta e indireta). Para o efeito, solicitamos a colaboração dos trabalhadores e dirigentes, através do preenchimento deste questionário até ao dia **15 de maio de 2015**.

Agradecemos que respondesse a todas as questões com base no exercício da sua atividade profissional. **O anonimato e a confidencialidade das respostas estão rigorosamente garantidos.** As respostas destinam-se a tratamento estatístico, sendo que nenhuma resposta individual poderá ser identificada.

Assinale com uma cruz as suas respostas. Escolha apenas uma resposta por cada questão.

Agradecemos, antecipadamente, a sua colaboração.

Caso necessite de algum esclarecimento poderá solicitá-lo por correio eletrónico para cesar.madureira@dgaep.gov.pt

I. Caracterização dos respondentes

1. O organismo no qual trabalha integra-se:

- Na administração direta do Estado
- Na administração indireta do Estado

2. Qual o Ministério que tutela o organismo onde trabalha?

- Presidência do Conselho de Ministros
- Administração Interna
- Agricultura e Mar
- Ambiente, Ordenamento do Território e Energia
- Defesa Nacional
- Desenvolvimento Regional
- Economia
- Educação e Ciência
- Finanças
- Justiça
- Negócios Estrangeiros
- Saúde
- Solidariedade, Emprego e Segurança Social

3. Sexo:

- Feminino
- Masculino

4. 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

5. É portador/a de alguma deficiência?

- Não
- Sim, com grau de incapacidade atribuído inferior a 60%
- Sim, com grau de incapacidade atribuído igual ou superior a 60%

6. Qual é o seu nível de escolaridade?

- 1º ciclo do Ensino Básico (4º ano)
- 2º ciclo do Ensino Básico (6º ano)

- 3.º ciclo do Ensino Básico (9.º ano) ou equivalente
- Ensino Secundário (12.º ano) ou equivalente
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

7. 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					

8. 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

9. Qual é a sua carreira?

- Técnico Superior ou equiparada
- Assistente Técnico ou equiparada
- Assistente Operacional ou equiparada
- Outra carreira (exemplo: informática, inspeção...)

10. Atualmente exerce funções dirigentes?

- Não (passe para a pergunta 12, s.f.f.)
- Sim

11. Se respondeu Sim na pergunta 10, que cargo exerce?

- Direção Superior de 1.º Grau ou equiparado
- Direção Superior de 2.º Grau ou equiparado
- Direção Intermédia de 1.º Grau ou equiparado
- Direção Intermédia de 2.º Grau ou equiparado

II. Caracterização do relacionamento interpessoal, satisfação e motivação no trabalho *(responda apenas se não for dirigente)*

12. Em geral, a relação com os colegas com quem trabalha é:

- Muito boa
- Boa
- Razoável
- Má
- Muito má

13. Em geral, a relação com a sua chefia direta é:

- Muito boa
- Boa
- Razoável
- Má
- Muito má

14. No momento atual, o seu grau de satisfação no trabalho é:

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Nem satisfeito nem insatisfeito
- Insatisfeito
- Muito insatisfeito

15. No seu local de trabalho, a direção de topo faz com que se sinta:

- Valorizado
- Nem valorizado nem desvalorizado
- Desvalorizado
- Não sabe/não responde

16. No seu local de trabalho, a sua chefia direta faz com que se sinta:

- Valorizado
- Nem valorizado nem desvalorizado
- Desvalorizado
- Não sabe/não responde

17. No seu local de trabalho, os seus colegas fazem com que se sinta:

- Valorizado
- Nem valorizado nem desvalorizado
- Desvalorizado
- Não sabe/não responde

18. No momento atual, diga como se sente globalmente relativamente ao seu trabalho:

- Muito Motivado
- Motivado
- Nem motivado nem desmotivado
- Desmotivado
- Muito desmotivado

III. Perceções/Representações sobre a sua relação com a Administração Pública

19. Tomando como ponto de partida a sua experiência profissional atual, assinale o seu grau de acordo ou desacordo relativamente a cada afirmação:

	Totalmente de acordo	De acordo	Em desacordo	Totalmente em desacordo
1. Os trabalhadores são chamados a propor soluções para melhorar os procedimentos internos de trabalho				
2. As opiniões dos trabalhadores são tomadas em consideração pelas chefias diretas				
3. As opiniões das chefias intermédias são levadas em conta pelos dirigentes de topo				
4. A formação dos trabalhadores é valorizada				
5. Os trabalhadores são estimulados a trabalhar em equipa				
6. Existe cooperação entre trabalhadores e chefias				
7. Existe cooperação entre colegas				
8. Os trabalhadores são respeitados pelas chefias				
9. Os trabalhadores devem (direta ou indiretamente) prestar contas aos cidadãos				
10. No exercício de funções públicas costuma haver um equilíbrio entre a autonomia do trabalho e a prestação de contas				
11. Os trabalhadores são responsabilizados pelos resultados obtidos				
12. As chefias intermédias têm autonomia para exercerem a sua autoridade				
13. Os dirigentes de topo têm autonomia para exercerem a sua autoridade				
14. O sistema de avaliação do desempenho existente é justo				

IV. Fatores de motivação no trabalho na Administração Pública

20. Relativamente aos fatores que abaixo se encontram elencados assinale o seu grau de acordo ou desacordo relativamente a cada afirmação:

	Totalmente de acordo	De acordo	Em desacordo	Totalmente em desacordo
Fator 1 - Tenho capacidade económica para comprar os bens necessários à alimentação diária				
Fator 2 - Tenho capacidade económica para aceder aos cuidados de saúde de que necessito				
Fator 3 - O meu salário é suficiente para viver com dignidade				
Fator 4 - Os incentivos financeiros motivam-me mais do que os não financeiros				
Fator 5 - Na minha organização existem boas condições físicas para a realização do trabalho				
Fator 6 - Na minha organização sinto-me seguro relativamente à manutenção do meu posto de trabalho				
Fator 7 - Os meus colegas de trabalho aceitam a minha maneira de ser				
Fator 8 - A minha chefia aceita a minha maneira de ser				
Fator 9 - O exercício da minha atividade profissional faz com que me sinta bem comigo próprio				
Fator 10 - Gozo de autonomia no exercício da minha atividade profissional				
Fator 11 - O facto de trabalhar na administração pública dá-me prestígio, ou seja, sinto que sou valorizado por outras pessoas por esse motivo				
Fator 12 - O meu superior hierárquico reconhece a qualidade do meu desempenho				
Fator 13 - Sinto-me realizado(a) profissionalmente				
Fator 14 - As minhas potencialidades profissionais estão plenamente aproveitadas				

21. Relativamente aos fatores que se encontram abaixo elencados, assinale qual o grau de importância que cada um deles assume na sua motivação profissional:

	Muito importante	Importante	Indiferente	Pouco importante	Nada importante
Fator 1 - Salário					
Fator 2 - Suplementos					
Fator 3 - Outros Benefícios sociais (por exemplo, a ADSE)					
Fator 4 - Tipo de chefia/supervisão					
Fator 5 - Ambiente de trabalho/ter boas relações com os colegas					
Fator 6 - Ambiente de trabalho/ter boas relações com a chefia					
Fator 7 - Regulamentos internos da organização					
Fator 8 - Possibilidade de melhorar como ser humano					
Fator 9 - Possibilidade de melhorar profissionalmente					
Fator 10 - Possibilidade de desenvolver um trabalho estimulante					
Fator 11 - Possibilidade de realizar um trabalho criativo					
Fator 12 - Sensação de satisfação consigo próprio					
Fator 13 - Liberdade para tomar decisões no âmbito do seu trabalho					
Fator 14 - Atribuição de prémios de desempenho					
Fator 15 - Autonomia no exercício da atividade profissional					
Fator 16 - Elogio do desempenho por parte da chefia					
Fator 17 - Elogio do desempenho por parte dos colegas					
Fator 18 - Transparência na avaliação do desempenho					
Fator 19 - Promoção da qualificação dos trabalhadores					
Fator 20 - Convicção de que o trabalho no serviço público é mais gratificante do que no setor privado					
Fator 21 - Convicção de que a administração pública responde às necessidades dos cidadãos					
Fator 22 - Convicção de que o seu trabalho contribui para o bem comum					

O preenchimento do questionário está concluído. Agradecemos a sua colaboração!