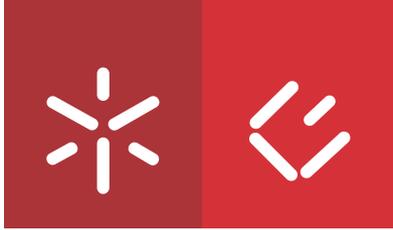




Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Maria Inês Carvalho Lobo

**Motivação e Desempenho dos Funcionários
da Administração Pública:
Um Estudo nas Autarquias Locais**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Maria Inês Carvalho Lobo

**Motivação e Desempenho dos Funcionários
da Administração Pública:
Um Estudo nas Autarquias Locais**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Carla Maria Freitas Costa Freire
e da
Professora Doutora Regina Maria de Oliveira Leite

Direitos de autor e condições de utilização do trabalho por terceiros

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

Chegado o momento de finalizar a minha dissertação, não podia deixar de endereçar alguns agradecimentos àqueles que sempre acreditaram e apoiaram-me ao longo deste percurso.

À Professora Doutora Carla Freire e à Professora Doutora Regina Leite por toda a ajuda, orientação, compreensão e disponibilidade durante todo este percurso.

Um enorme obrigado aos meus pais por tudo o que fizeram e fazem por mim. Sem vocês não estaria nem seria possível chegar, onde estou hoje. Obrigado por sempre acreditarem que seria capaz, por me ajudarem a ultrapassar cada dificuldade e me ensinarem que sempre é possível chegar onde queremos com esforço, dedicação e empenho. Ao meu namorado, que sempre esteve do meu lado em todas as etapas deste percurso.

Agradeço a todos os meus familiares e amigos pela motivação, apoio e por estarem sempre comigo e nunca me deixarem desistir.

Por todo o amor e carinho, o meu muito obrigado a todos.

Declaração de integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Motivação e Desempenho dos Funcionários da Administração Pública: Um Estudo nas Autarquias Locais

Resumo

Atualmente, tem-se assistido a um crescente interesse pela promoção da motivação e desempenho dos funcionários públicos, tendo em vista a melhoria da produtividade, eficiência e qualidade dos serviços públicos.

O objetivo desta investigação reside na análise do impacto da motivação para o serviço público sobre o desempenho individual percebido pelos funcionários públicos das autarquias locais e na compreensão do papel mediador da satisfação no trabalho nesta relação.

Neste sentido, foi utilizada uma metodologia quantitativa com a aplicação de um inquérito por questionário respondido por 244 funcionários das autarquias locais da região Norte de Portugal, que no âmbito das suas funções estão em contacto com os utentes. Através dos dados obtidos foram estimados modelos de regressão, através do PROCESS macro para SPSS, para testar as hipóteses de investigação formuladas.

Os resultados indicaram que (1) a motivação para o serviço público influencia positivamente o desempenho individual percebido dos funcionários das autarquias locais, (2) a motivação para o serviço público afeta positivamente a satisfação no trabalho, (3) a satisfação no trabalho afeta positivamente o desempenho individual percebido, e (4) a satisfação no trabalho medeia parcialmente a relação de causalidade entre a motivação para o serviço público e o desempenho individual percebido dos funcionários das autarquias locais.

Os resultados obtidos são discutidos e, posteriormente, apresentadas as contribuições mais relevantes desta investigação para as autarquias locais portuguesas bem como algumas limitações encontradas. São ainda apresentadas pistas para investigações futuras na área da motivação e desempenho na administração pública.

Este estudo empírico reveste-se de interesse para a comunidade académica e para a administração autárquica, uma vez que analisa a relação entre a motivação para o serviço público e o desempenho individual, e como esta relação é mediada pela satisfação no trabalho.

Palavras-Chave: Autarquias Locais, Desempenho Individual Percebido, Funcionários Públicos, Motivação para o Serviço Público, Satisfação no Trabalho.

Motivation and Performance of Public Administration Employees: a Study in Local Authorities

Abstract

Currently, there has been a growing interest in promoting the motivation and performance of civil servants, with a view to improving the productivity, efficiency and quality of public services.

The aim of this research is to analyze the impact of motivation for public service on individual performance as perceived by local authority civil servants and to understand the mediating role of job satisfaction in this relationship.

To this end, a quantitative methodology was used with the application of a questionnaire survey which was answered by 244 employees of local authorities in the northern region of Portugal, who are in contact with users as part of their duties. Using the data obtained, regression models were estimated using PROCESS macro for SPSS to test the research hypotheses formulated.

The results indicated that (1) motivation for public service positively influences the perceived individual performance of local authority employees, (2) motivation for public service positively affects job satisfaction, (3) job satisfaction positively affects perceived individual performance, and (4) job satisfaction partially mediates the causal relationship between motivation for public service and the perceived individual performance of local authority employees.

The results obtained are discussed and, subsequently, the most relevant contributions of this research to Portuguese local authorities are presented, as well as some of the limitations found. Clues for future research in the area of motivation and performance in public administration are also presented.

This empirical study is of interest to the academic community and to local administration, as it analyzes the relationship between motivation for public service and individual performance, and how this relationship is mediated by job satisfaction.

Keywords: Civil Servants, Job Satisfaction, Local Authorities, Motivation for Public Service, Perceived Individual Performance.

Índice Geral

1.	Introdução	1
1.1.	Pertinência do Estudo	1
1.2.	Objetivos e Estrutura da Investigação	2
1.3.	Contributos Académicos e Práticos	3
2.	Contextualização do estudo	4
2.1.	Conceito de Administração Pública	4
2.1.1.	Breve nota sobre a Evolução da Administração Pública Portuguesa.....	4
2.2.	Autarquias Locais	6
2.2.1.	Conceito de Autarquias Locais, Município e Freguesia	6
2.2.2.	Evolução das Autarquias Locais e do Poder Local.....	6
2.3.	Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Portuguesa.....	7
2.3.1.	Gestão de Recursos Humanos nas Autarquias Locais	9
3.	Revisão de Literatura.....	10
3.1.	Motivação dos Funcionários Públicos	10
3.1.1.	Conceito de Motivação.....	10
3.1.2.	Motivação para o Serviço Público	10
3.1.3.	Consequências da Motivação para o Serviço Público	13
3.2.	Desempenho na Administração Pública.....	13
3.2.1.	Relação entre Desempenho e Motivação na Administração Pública.....	15
3.3.	Satisfação no Trabalho.....	16
3.3.1.	Satisfação no Trabalho: Relação com a Motivação para o Serviço Público e com o Desempenho	16
4.	Metodologia	18
4.1.	Modelo de Investigação e Hipóteses do Estudo.....	18
4.2.	População e Amostra	20
4.3.	Método de Recolha de Dados.....	21
4.3.1.	Procedimentos na Recolha de Dados	21
4.3.2.	Instrumento de Recolha de Dados.....	22
4.4.	Método de Análise de Dados.....	27
5.	Apresentação e Análise de Resultados.....	28
5.1.	Caracterização da Amostra	28

5.2. Análise de Confiabilidade	30
5.3. Teste de Normalidade das Variáveis.....	39
5.4. Correlações entre Variáveis	41
5.5. Modelos Explicativos da Relação Motivação para o Serviço Público e Desempenho Individual Percebido.....	43
5.5.1. Análise de Mediação	44
6. Discussão dos Resultados	49
6.1. Impacto da Motivação para o Serviço Público no Desempenho Individual Percebido.....	49
6.2. Satisfação no Trabalho e o impacto na relação Motivação para o Serviço Público e Desempenho Individual Percebido.....	49
7. Considerações Finais	51
7.1. Principais Conclusões do Estudo.....	51
7.2. Implicações Práticas	52
7.3. Limitações do Estudo.....	52
7.4. Investigações Futuras.....	53
Referências Bibliográficas	54
Apêndice A	60

Índice de Tabelas

Tabela 1. Dimensões e Itens da escala "Public Service Motivation" desenvolvida por Perry (1996) e validada e adaptada ao contexto português por Fonseca et al. (2020).....	23
Tabela 2. Dimensões e Itens da escala "Individual Work Performance Questionnaire" desenvolvida por Koopmans (2014).....	25
Tabela 3. Itens da escala "Minnesota Satisfaction Questionnaire - Short Form" desenvolvida por Weiss et al., (1967), traduzida e adaptada por Ferreira et al. (2009).....	26
Tabela 4. Caracterização das variáveis sociodemográficas.....	29
Tabela 5. Alfa de Cronbach e Estatísticas Descritivas relativas aos itens da escala da Motivação para o Serviço Público.....	32
Tabela 6. Alfa de Cronbach e Estatísticas Descritivas relativas aos itens da escala do Desempenho Individual.....	35
Tabela 7. Alfa de Cronbach e Estatísticas Descritivas relativas aos itens da escala da Satisfação no Trabalho.....	36
Tabela 8. Estatísticas Descritivas relativas aos itens dos construtos.....	39
Tabela 9. Matriz de Correlações.....	42
Tabela 10. Resultados da Análise de Mediação.....	46

Índice de Ilustrações

Figura 1. Modelo de Investigação.....	20
Figura 2. Histograma com curva normal da Motivação para o Serviço público.....	40
Figura 3. Histograma com curva normal do Desempenho Individual Percebido.....	40
Figura 4. Histograma com curva normal da Satisfação no Trabalho.....	40
Figura 5. Modelo Concetual e Estatístico de Mediação Simples.....	45
Figura 6. Influência da Motivação para o Serviço Público sobre o Desempenho Individual Percebido mediada pela Satisfação no Trabalho.....	48

“Let us strive for the impossible. The great achievements throughout history have been the conquest of what seemed the impossible.”

Charles Chaplin

1. Introdução

A presente investigação enquadra-se no âmbito do Mestrado em Gestão e Negócios da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, tendo como principal objetivo analisar a motivação para o serviço público e o seu impacto no desempenho individual percebido dos funcionários públicos que, no âmbito das suas funções, têm contacto direto com os utentes.

A motivação para esta temática está relacionada com o meu interesse pessoal pelas áreas de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública, ou seja, a forma como os funcionários públicos são geridos para prestarem um melhor serviço à sociedade sempre me cativou. Além disso, a ideia de que os funcionários públicos agem de acordo com os seus próprios interesses e não se encontram motivados para desempenhar as suas funções tem despertado o meu interesse em explorar a questão da motivação e desempenho destes profissionais.

1.1. Pertinência do Estudo

As pessoas são um fator chave da gestão das organizações, sendo associadas à obtenção de vantagem competitiva (Azevedo, 2017). Neste contexto, é importante gerir estes recursos, de forma eficaz. Na administração pública, a importância de servir o interesse público está presente na gestão destas organizações pelo que a motivação para o serviço público tornou-se um dos construtos mais estudados quando se aborda a questão de gestão de recursos humanos no setor público (Vandenabeele et al., 2018).

O conceito de Motivação para o Serviço Público prende-se com a “predisposição dos indivíduos para responderem a motivos fundados principalmente ou exclusivamente em organizações e instituições públicas” (Perry & Wise, 1990, p. 368), isto é, aqueles indivíduos que revelam uma maior atração pelos valores públicos. Este conceito inicial proposto por Perry e Wise (1990) despertou o interesse de outros autores por esta temática, originando outras definições sobre este construto. No entanto, as várias definições chegam a um consenso: a motivação para o serviço público provoca comportamentos pró-sociais e de altruísmo, promovendo resultados positivos, como por exemplo, o compromisso organizacional, o desempenho, a satisfação no trabalho, o bem-estar e a produtividade (Vandenabeele et al., 2018).

Além da análise do construto da motivação para o serviço público, esta investigação analisa a temática do desempenho e da satisfação no trabalho. O desempenho é visto como um resultado (ou

consequência) da motivação para o serviço público (Perry & Wise, 1990), uma vez que os funcionários mais motivados para o serviço público, apresentam melhores níveis de desempenho (Vandenabeele, 2009). No que concerne à satisfação no trabalho, este construto também é estudado como resultado (ou consequência) da motivação para o serviço público (Vandenabeele et al, 2014). Nalguns estudos, a satisfação no trabalho é analisada enquanto variável mediadora (Thuy & Phinaitrup, 2023).

Neste sentido, a presente investigação pretende analisar o impacto da motivação para o serviço público no desempenho percebido dos funcionários públicos que exercem as suas funções em autarquias locais e a forma como esta relação é afetada, quando a satisfação no trabalho atua como variável mediadora. Para tal, esta investigação tem como objetivo responder à seguinte questão de investigação: *“Qual o impacto da motivação para o serviço público no desempenho percebido dos funcionários públicos das autarquias locais, e como é que a satisfação no trabalho atua como variável mediadora nesta relação?”*

1.2. Objetivos e Estrutura da Investigação

Após formulada a questão de investigação tornou-se necessário definir os principais objetivos deste estudo, que consistem em: analisar o grau de motivação para o serviço público, o desempenho percebido e o nível de satisfação no trabalho dos funcionários que exercem funções em autarquias locais; analisar a capacidade preditiva da motivação para o serviço público no desempenho percebido dos mesmos; e finalmente, perceber se a satisfação no trabalho medeia a relação entre a motivação para o serviço público e o desempenho individual percebido.

No que concerne à estrutura da investigação, esta é composta por sete capítulos, sendo que no presente capítulo se apresenta a temática em análise, abordando a pertinência do estudo, a questão e os objetivos de investigação e os contributos académicos e práticos da mesma. Nos capítulos 2 e 3 é apresentada a revisão de literatura sobre o tema em estudo, com incidência nos principais conceitos de motivação para o serviço público, desempenho individual e satisfação no trabalho, bem como a relação entre estes construtos no âmbito da administração pública. O capítulo 4 é destinado à apresentação do modelo de investigação com a identificação das variáveis em análise bem como as hipóteses de investigação. Além disso, são apresentadas as técnicas e os procedimentos a adotar para a recolha e a análise dos dados que se pretendem obter. O capítulo 5 destina-se à apresentação e análise dos resultados obtidos e o capítulo 6 à discussão dos mesmos. No capítulo 7 são apresentadas as principais conclusões da investigação bem como as contribuições, implicações práticas, limitações e

sugestões para investigações futuras. Por último, é apresentada a lista de referências bibliográficas utilizadas ao longo da investigação e o respetivo apêndice.

1.3. Contributos Académicos e Práticos

Além de procurar responder à questão de investigação e aos objetivos mencionados anteriormente, pretende-se contribuir para o conhecimento, através da análise empírica do tema. Através do estudo do papel mediador da satisfação na relação entre a motivação para o serviço público e o desempenho individual, procura-se acrescentar conhecimento sobre a relação entre os construtos.

É importante também referir que estes constructos não têm sido muito explorados no contexto português pelo que a análise desta temática na administração pública portuguesa proporcionará um avanço para a gestão de recursos humanos presentes no serviço público português, contribuindo com novas ideias que podem ser tomadas em conta na tomada de decisões.

2. Contextualização do estudo

2.1. Conceito de Administração Pública

A administração pública, doravante designada AP, define-se como “o poder de gestão do Estado, que se manifesta no poder de regulamentar, tributar e fiscalizar, através dos seus órgãos e outras instituições, tendo em vista a prossecução do serviço público” (Tavares, 2019, p. 15). É também considerada o “braço operacional do Governo, que assegura as funções de gestão, implementação das políticas definidas por diferentes Governos, tributação, fiscalização e regulamentação” (Tavares, 2019, p. 13). No seu sentido orgânico, divide-se em três grandes grupos:

- Administração direta do Estado - “todos os órgãos, serviços e agentes integrados na pessoa coletiva Estado” (DGAEP, 2018).
- Administração indireta do Estado - “as entidades públicas, distintas da pessoa coletiva Estado, dotadas de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira que desenvolvem uma atividade administrativa que prossegue fins próprios do Estado” (DGAEP, 2018).
- Administração autónoma - “entidades que prosseguem interesses próprios das pessoas que as constituem e que definem autonomamente e com independência a sua orientação e atividade” (DGAEP, 2018).

Segundo Neves (2002), a AP tem como funções: preparar as políticas públicas, acompanhar e avaliar a execução das mesmas, além da prestação de serviços e o fomento das políticas públicas e a regulação, cabendo ao Governo, enquanto órgão superior da AP, exercer o poder executivo. Uma das funções primordiais é a prestação de serviços públicos aos cidadãos. O serviço público é o “conjunto de atividades e tarefas destinadas a satisfazer as necessidades da população” (INA, I.P., 2023), sendo prestados por entidades de natureza pública, privada ou mista, sob fiscalização do Estado. Todos os órgãos e agentes administrativos que se encontrem subordinados à Constituição devem exercer as suas funções com o cumprimento dos princípios da igualdade, proporcionalidade, justiça, boa-fé e imparcialidade.

2.1.1. Breve nota sobre a Evolução da Administração Pública Portuguesa

Em Portugal, a AP caracterizava-se pela forte institucionalização da burocracia que originou períodos de grande instabilidade política durante o regime Estado Novo. Este regime político vigorou

durante o período de 1933 a 1974, e caracterizava-se por uma forte intervenção do Estado e centralização do seu poder, controlo significativo do poder autárquico, autoritarismo, censura, impessoalidade das relações e repressão política. Com a revolução democrática do 25 de abril de 1974, ocorreram várias reformas administrativas no sentido de reestruturar os serviços e reorganizar os recursos do Estado, ultrapassando a resistência interna. Em 1976, ocorreu a aprovação da Constituição da República Portuguesa e em 1991, a aprovação do Código do Procedimento Administrativo (Madureira & Rodrigues, 2015).

No ano de 1986, com a adesão à Comunidade Económica Europeia, Portugal adota várias reformas administrativas, influenciadas pela Nova Gestão Pública, com a finalidade de modernizar diversos setores. Estas reformas possibilitaram a estabilidade governamental, o crescimento do emprego e a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos portugueses (Rodrigues, 2009).

A Nova Gestão Pública, doravante designada NGP, integra “um conjunto de práticas gestionárias ligadas à introdução de mecanismos de mercado e à adoção de ferramentas de gestão privada para solucionar os problemas de eficiência da gestão pública bem como proceder à melhoria da satisfação do cidadão nas suas relações com o Estado” (Rodrigues, 2009, p. 60). Esta forma de gestão caracteriza-se pela liberalização do mercado e recurso à contratualização. Os problemas existentes na AP seriam resolvidos através de ferramentas de gestão privada, tornando também a relação do funcionário-utente semelhante à relação existente no setor privado. A NGP pretende a promoção de parcerias público-privadas, a inovação tecnológica nos serviços públicos e uma maior atenção ao atendimento e prestação de serviços ao cidadão/utente.

No entanto, apesar destas reformas administrativas, a AP portuguesa ainda dispõe de “serviços deficientes a nível de organização, funcionários com poucas qualificações e mal preparados para interagir com os seus cidadãos e para gerir os seus serviços” (Tavares, 2019, p. 9), cabendo ao Estado garantir aos seus cidadãos um serviço público de excelência. Neste sentido, para fazer face aos “problemas relacionados com a falta de qualidade, de rapidez e transparência dos serviços públicos” (Maia & Correia, 2022, p. 186) têm sido desenvolvidas políticas de *e-government*, que visam “desenvolver e implementar políticas públicas com o recurso às novas Tecnologias da Informação e da Comunicação, como mecanismo para assegurar maiores níveis de acesso, transparência, eficiência, qualidade dos serviços públicos e participação no processo de tomada de decisão” (Maia & Correia, 2022, p. 186). O *e-government* é assim um “poderoso instrumento para melhorar a interação cidadão-

governo, promover a administração pública e melhorar a prestação de serviços públicos” (Maia & Correia, 2022, p. 187).

Para tal, é necessário que ocorra uma “transformação contínua dos processos e dos bens e serviços”, criando uma “relação permanente com a comunidade, promovendo o envolvimento ativo dos cidadãos e empresas” (Diário da República, 1.ª série, Resolução do Conselho de Ministros n.º 55/2020 de 31 de julho).

2.2. Autarquias Locais

2.2.1. Conceito de Autarquias Locais, Município e Freguesia

Nos termos do n.º 2, do artigo 1.º, da Lei n.º 79/77, as autarquias locais, doravante designadas por AL's, são “pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas”, sendo parte da administração local autónoma. No continente, as AL's compreendem freguesias, municípios e regiões administrativas, e nas regiões autónomas compreendem apenas freguesias e municípios, não existindo hierarquia, uma vez que são estruturas territoriais sobrepostas e autónomas.

Os municípios são as “autarquias locais que visam a prossecução de interesses próprios da população residente na circunscrição do concelho” (Portal Autárquico, 2023), através de órgãos representativos: a assembleia municipal (órgão deliberativo) e a câmara municipal (órgão executivo).

No que concerne às freguesias, estas são as “autarquias locais que, dentro do território municipal, visam a prossecução de interesses próprios da população residente em cada circunscrição paroquial” (Portal Autárquico, 2023). As freguesias compreendem dois órgãos representativos: a assembleia de freguesia (órgão deliberativo) e a junta de freguesia (órgão executivo).

2.2.2. Evolução das Autarquias Locais e do Poder Local

Antes da introdução da NGP, a governação local apresentava “moldes tradicionais assentes em hierarquias claras e definidas com um sistema de carreiras estável e duradouro, mecanismos de controlo tipicamente burocráticos e produção de serviços municipais feita dentro da organização” (Rodrigues et al., 2009, p. 81).

Com a revolução de 25 de abril de 1974, as AL's aumentaram a sua autonomia administrativa, financeira e regulamentar, através da “transferência por via legislativa de competências de órgãos do Estado para órgãos das autarquias locais e das entidades intermunicipais” (artigo 111.º da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro). A descentralização administrativa permitiu aproximar o cidadão/utente das decisões da AP, melhorando os serviços públicos prestados.

Com a influência da NGP, as AL's passaram a adotar práticas de gestão privada como o recurso ao mercado, aposta em parcerias público-privadas e arranjos institucionais, através de “criação de serviços municipalizados para a exploração mais industrial de alguns serviços” (Rodrigues et al., 2009, p. 118). Além de possuírem autonomia, as atribuições e competências das AL's devem ser exercidas tendo em vista uma maior eficiência, proporcionando condições sociais e económicas para as suas populações através de uma maior transparência.

Desde a revolução democrática de 1974, o papel das AL's a nível da oferta de bens e serviços aos cidadãos tem aumentado significativamente, englobando atribuições ligadas à saúde, educação e cultura, como por exemplo, equipamento rural e urbano, energia, transportes e comunicações, educação, ensino e formação profissional, património e cultura, desporto, ação social, proteção civil, habitação, entre outras (Rodrigues, 2009). Tem-se assistido a um aumento do poder dos governos locais que possuem uma grande quantidade de atribuições, proporcionando novos desafios na concretização dos interesses públicos, sendo necessário que ocorra uma boa gestão de pessoas nas AL's (Silva, 2018).

2.3. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Portuguesa

A Gestão de Recursos Humanos, doravante designada por GRH, concebe os recursos humanos como sendo um fator chave, direcionando a organização para o desenvolvimento, atração e motivação dos seus funcionários para que estes obtenham a *performance* desejada. Este tipo de gestão tem a “responsabilidade de se preocupar com o bem-estar humano” (Rego et al., 2020, p. 37), sendo um processo de gestão de pessoas que engloba políticas e práticas que visam influenciar o comportamento dos funcionários de forma a aumentar o seu desempenho na organização (Rego et al., 2020).

O conceito de GRH e as suas “perceções concetuais não se concentram especificamente no contexto do setor público” (Knies & Leisink, 2018, p. 19), uma vez que recaem na sua maioria sobre o setor privado. No entanto, as conclusões retiradas dos diversos estudos de GRH conduzidos no setor

privado não poderão ser estendidas ao setor público de forma simplista, uma vez que a AP possui “características que tornam a investigação sobre a GRH complexa e distinta” (Knies et al, 2017, p. 2). Para dar conta desta especificidade, Knies et al. (2017) apontam três características de GRH que distinguem o setor público do setor privado: a natureza do desempenho organizacional, a natureza da GRH e a ligação entre os dois. No que concerne à natureza do desempenho organizacional, o objetivo final do setor privado é maximizar o lucro, enquanto que no setor público alcançar a missão é o objetivo principal ao mesmo tempo que disponibiliza “serviços de alta qualidade de forma equitativa, com dinheiro público utilizado para criar valor público” (Knies et al, 2017, p. 3). Relativamente à natureza da GRH, as “práticas e políticas aplicadas no setor privado não são adequadas ao setor público dada a natureza dos serviços prestados e as características dos seus funcionários” (Knies et al, 2017, p. 3). Por último, a ligação entre as práticas de GHR e o desempenho organizacional pressupõe que os gestores públicos podem influenciar o desempenho dos funcionários através de um conjunto de variáveis que “deverão ser relevantes para o contexto público” (Knies et al, 2017, p. 4).

No entanto, a GRH no setor público é também importante na medida em que permite o “desenvolvimento de um país, sendo necessário que o governo adote medidas que garantam a segurança e competitividade entre trabalhadores da AP” (Cesário & Magalhães, 2017, p. 979).

No caso da AP portuguesa, a GRH era pouco ou nada visível durante o regime político Estado Novo, uma vez que as organizações eram controladas pelo Governo, limitando a sua liberdade e autonomia. A revolução de 1974 proporcionou uma enorme mudança na GRH, priorizando o desenvolvimento de competências e de estratégias para atender às necessidades dos cidadãos/utentes. Consequentemente, criaram-se comissões de trabalhadores nas empresas, tendo os sindicatos assumido um “papel conflitual nas relações de trabalho” (Rego et al., 2020, p. 81). A adesão à Comunidade Europeia possibilitou a criação de inúmeras empresas de consultoria na área de GRH, com diretores e técnicos com maior qualificação. Atualmente, é possível verificar uma “evolução significativa” a nível da GRH, com a utilização de “sistemas de incentivos monetários indexados ao desempenho individual e organizacional” (Rego et al., 2020, p. 87), criação de processos de avaliação e de gestão do desempenho. Assim, as organizações têm redefinido a função de recursos humanos, adotando práticas que proporcionem uma maior flexibilidade e delegação de competências no sentido de responder aos novos desafios.

No entanto, devido à crise económica e financeira, que resultou num aumento dos impostos sobre o rendimento e redução do número de postos de trabalho na AP portuguesa, foi necessário “desenvolver a confiança no setor público” (Cesário & Magalhães, 2017, p. 979) carente de “capacidade humana para realizar uma adequada prestação de serviços públicos” (Knies & Leisink, 2018, p. 17) e afetado por “pressões do mercado de trabalho externo: atratividade e flexibilidade do setor privado” (Coutinho, 2019, p. 17).

Os funcionários da AP portuguesa consideram que “não existem oportunidades de progressão na carreira e reconhecimento do seu desempenho” (Cesário & Magalhães, 2017, p. 986). Deste modo, a GRH no setor público deve “implementar ações flexíveis e possíveis mudanças, considerando o género, a idade e a antiguidade” (Cesário & Magalhães, 2017, p. 986) dos funcionários públicos e “impactar o seu desempenho através das suas atitudes e comportamentos” (Knies & Leisink, 2018, p. 18). Assim, é necessário que os gestores públicos adotem medidas que tenham impacto ao nível da motivação para o serviço público dos funcionários no sentido de estes “trabalharem a fim de prestar um serviço público significativo” (Knies & Leisink, 2018, p. 38).

2.3.1. Gestão de Recursos Humanos nas Autarquias Locais

No que concerne às AL's, “os funcionários públicos são uma peça central na administração pública” (Forte et al, 2022, p. 12), nomeadamente, na governação local, sendo necessário adotar práticas e políticas de GRH que motivem os funcionários públicos. A descentralização administrativa e o aumento de competências originaram novas exigências às AL's, quer a nível de qualidade, eficácia e eficiência na oferta dos bens e serviços, quer a um melhor desempenho dos funcionários nas múltiplas relações com os cidadãos/utentes (Silva, 2018).

A implementação de práticas e políticas de recursos humanos que visem responder às questões supramencionadas tornará possível aumentar o envolvimento e compromisso dos funcionários (Ciobanu et al., 2019), desenvolvendo um ambiente de trabalho favorável e de bem-estar. Ao serem ouvidos e acolhidos pela AP, tenderão a prestar serviços públicos mais eficazes e eficientes, com maior motivação e desempenho, servindo o interesse público (Vandenabeele, 2009). Para tal, é necessário que as AL's implementem práticas e políticas de GRH, que promovam a motivação, desempenho, bem-estar, esforço e produtividade de modo a oferecer um serviço público de excelência, contribuindo para a concretização dos objetivos da AP.

3. Revisão de Literatura

3.1. Motivação dos Funcionários Públicos

3.1.1. Conceito de Motivação

A motivação tornou-se uma “área de pesquisa popular entre os investigadores nas últimas décadas, uma vez que este conceito tem a capacidade de sustentar as organizações, funcionando como um reforço positivo do comportamento desejado” (Hemakumara, 2020, p. 24).

Pinder (1998, p. 11) afirma que a motivação é um “conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”. Greenberg e Baron (2003, p. 1909) definem motivação como sendo o “conjunto de processos que iniciam, dirigem e mantêm o comportamento humano focado no alcance de algum objetivo”. Sims et al. (1993, p. 273) definem como sendo “as forças que atuam sobre e dentro do indivíduo, que iniciam e dirigem o seu comportamento”. Apesar de existirem várias definições de motivação, “o conceito em geral preocupa-se com fatores ou eventos que movem, impulsionem e conduzem a ação humana durante um determinado período” (Hemakumara, 2020, p. 24).

3.1.2. Motivação para o Serviço Público

Nas últimas décadas, a motivação na AP, apesar de ainda ser um tema pouco desenvolvido, tem sido abordado por vários autores. Os estudos *The Motivational Bases of Public Service* (Perry & Wise, 1990) e *Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and na Agenda for the future* (Perry et al., 2010) revelam que a questão da motivação na AP difere de país para país.

A motivação para o serviço público, doravante designada por MSP, consiste comumente “na motivação que os indivíduos têm para contribuir para a sociedade” (Vandenabeele et al., 2018, p. 261). A MSP está presente nos funcionários que colocam de lado os seus próprios interesses para contribuir e servir a sociedade. Neste sentido, a MSP relaciona-se com comportamentos de autossacrifício (Vandenabeele et al., 2018). No que concerne à sua origem, Perry (2000) e Moynihan e Pandey (2007) descobriram que as instituições possuem impacto na MSP, uma vez que estas pretendem a promoção de valores públicos, influenciando o comportamento dos funcionários para que estes promovam e contribuam para o serviço público (Vandenabeele, 2007). Neste sentido, a MSP é criada através de

“processos de socialização institucional dentro de diversas instituições públicas” (Vandenabeele et al., 2018, p. 267).

Perry e Wise (1990, p. 368), explicam a MSP como sendo “uma predisposição dos indivíduos para responderem a motivos fundados principalmente ou exclusivamente em organizações e instituições públicas”. Perry (1996) associou este construto a quatro dimensões:

- Atração para a formulação de políticas públicas: corresponde ao desejo de participar em atividades ligadas à formulação de políticas públicas que reforça a imagem de autoimportância do indivíduo;
- Compromisso com o interesse público: desejo de satisfazer as necessidades do cidadão, colocando de lado os interesses individuais – altruísmo;
- Autossacrifício: forte desejo de trabalhar para o bem público;
- Compaixão: desejo de proteger os cidadãos relacionado com valores patrióticos.

Estas dimensões contribuíram e constituem a escala de medição da motivação para o serviço público desenvolvida por Perry (1996), que contabiliza 40 itens. Perry e Wise (1990) ainda argumentam que os indivíduos direcionam os seus comportamentos devido a motivos. Perry (1996, p. 6) define motivos como “deficiências ou necessidades psicológicas que um indivíduo sente alguma compulsão de eliminar” e que se encontram divididos em três categorias distintas: motivos racionais, motivos baseados em normas e motivos afetivos.

- Os motivos racionais referem-se ao conjunto de ações que “se baseiam na maximização da utilidade individual” (Perry & Wise, 1990, p. 368). Estes tipos de motivos atraem os indivíduos para o setor público devido à oportunidade de participar em atividades ligadas à formulação de políticas públicas (Perry, 1996). Esta participação permite ao indivíduo reforçar a sua imagem de autoimportância e satisfazer as suas necessidades pessoais aos mesmo tempo que serve os interesses sociais (Perry, 1996);
- Os motivos baseados em normas são “ações geradas por esforços para se conformar às normas” (Perry & Wise, 1990, p. 368), sendo o desejo de servir o interesse público o motivo mais identificado. Este motivo – desejo de servir o interesse público – é defendido como sendo “uma parte integrante da conceção de motivação no serviço público” (Perry, 1996, p. 7);

- Os motivos afetivos são “comportamentos baseados em respostas emocionais a vários contextos sociais” (Perry & Wise, 1990, p. 368), onde alguns funcionários públicos sentem-se motivados por um certo projeto porque se identificam com ele.

Estes motivos não significam que os funcionários públicos se movam só por estas necessidades. No entanto, existem autores que defendem que o motivo central dos funcionários públicos deveria ser o patriotismo da benevolência (ou compaixão), ou seja, “um amor extenso por todas as pessoas dentro das nossas fronteiras políticas e que devem ser protegidas em todos os direitos básicos que lhe são concebidos” (Perry & Wise, 1990, p. 369).

Apesar do estudo de Perry (1996) ter oferecido a construção de uma teoria explicativa da motivação para o serviço público e a produção de uma escala de medição da motivação para o serviço público, outros autores também contribuíram para a definição deste conceito. Na opinião de Brewer e Selden (1998, p. 417) é “a força motivacional que induz os indivíduos a desempenhar um serviço público significativo”. Rainey e Steinbauer (1999, p. 23) definem a MSP como uma “motivação altruísta para servir os interesses de uma comunidade de pessoas, um estado, uma nação ou a humanidade”. Para Vandenabeele et al. (2004, p. 5), a MSP é definida como a “crença, os valores e as atitudes que vão além do interesse próprio ou do interesse organizacional, que dizem respeito ao interesse de uma entidade política maior e que induzem, por meio de interação com o público, motivação para ação direcionada”. Na opinião de François (2000, p. 275), a MSP é também definida como a forma com que os funcionários prestam um determinado “esforço devido à preocupação com o impacto desse esforço num serviço social valioso”.

Vandenabeele et al. (2004), no seu estudo acerca da motivação para o serviço público num contexto internacional, verificou que o conceito inicialmente desenvolvido por Perry e Wise (1990) centrava-se no domínio público americano. No entanto, autores europeus utilizam o termo “*l’ethique du bien commun*” ou ethos do serviço público, argumentando que os funcionários públicos devem direcionar os seus comportamentos de acordo com os valores morais da AP para a prossecução do interesse público (Chanlat, 2022).

Nas várias definições de MSP, “o denominador comum é que este construto se preocupa com a vontade de contribuir para processos públicos e, portanto, políticos e com a possibilidade de desconsiderar os próprios interesses ao fazê-lo” (Vandenabeele et al., 2018, p. 263), sendo um

“exemplo particular de motivação pró-social, uma vez que é dirigida, principalmente, à sociedade” (Vandenabeele et al, 2018, p. 265), desencadeando diversos resultados.

3.1.3. Consequências da Motivação para o Serviço Público

Nos diversos estudos que abordam a questão da MSP, foi confirmado que este construto “melhora o desempenho” (Vandenabeele et al., 2018, p. 268) e “tende a estar positivamente relacionado com a satisfação no trabalho, a escolha de um emprego no setor público, o comprometimento organizacional e profissional” (Ritz et al., 2016, p. 420), auxiliando “os funcionários a lidar com o stress e a tensão (Bright, 2021, p. 806).

Neste sentido, deverão ser adotadas práticas de GRH, tais como, “consideração da MSP nas decisões de seleção, utilização de práticas de gestão específicas da MSP, criação de culturas organizacionais orientadas para o serviço público” (Ritz et al., 2016, p. 420), e promover um ambiente de trabalho que “apele à MSP”, de modo a concretizar todo o potencial dos funcionários (Vandenabeele et al., 2018, p. 269). No entanto, em alguns casos, as práticas de MSP têm aumentado o risco de stress, *burnout* e satisfação resignada (Vandenabeele et al., 2018).

3.2. Desempenho na Administração Pública

O desempenho no trabalho é “um construto abstrato e latente que não pode ser apontado ou medido diretamente e é composto por várias componentes ou dimensões, que são constituídas por indicadores que podem ser medidos diretamente” (Koopmans, 2014, p. 27).

No que concerne ao desempenho individual no trabalho, este é definido como “comportamentos ou ações que são relevantes para os objetivos da organização” (Koopmans et al., 2012, p. 175) e é constituído por três dimensões: desempenho na tarefa, desempenho contextual e comportamento contraproducente no trabalho. A dimensão do desempenho na tarefa refere-se à “competência com a qual alguém executa as tarefas centrais do trabalho, incluindo, a quantidade, qualidade e conhecimento do trabalho” (Koopmans, 2014, p. 35). No que concerne à dimensão do desempenho contextual, esta é definida como os “comportamentos individuais que sustentam o ambiente organizacional, social e psicológico no qual o núcleo técnico deve funcionar, ou seja, o desenvolvimento de tarefas extras e a iniciativa” (Koopmans, 2014, p. 36). Por último, a dimensão relativa ao comportamento contraproducente no trabalho refere-se a “comportamentos que prejudicam o bem-estar da organização como o absentismo” (Koopmans, 2014, p. 37).

O conceito de desempenho individual percebido baseia-se numa autoavaliação que é influenciada por diversos fatores, como por exemplo, a motivação. Assim, quanto maior for a motivação do funcionário, maior tenderá a ser o seu desempenho percebido, uma vez que este se dedica às atividades da organização (Nurlita, 2019).

As organizações deverão criar um ciclo de desempenho: no início do ano deverão fixar os objetivos a atingir; ao longo do ano, deverão acompanhar o funcionário, dando feedback; e no final do ano, deverão proceder à avaliação de desempenho do mesmo (Camara et al., 2016). A avaliação de desempenho consiste num “juízo de valor sobre a contribuição do colaborador no passado (ano anterior), com o objetivo de lhe atribuir uma classificação global de atuação” (Camara et al., 2016, p. 369), visando punir ou recompensar consoante os resultados obtidos. É necessário que as organizações realizem uma gestão de desempenho, ou seja, procedam ao acompanhamento do funcionário ao longo do ano com vista a atingir os objetivos e resultados pretendidos, criando-se “condições para uma melhoria gradual e sustentada da forma como os funcionários exercem as suas funções” (Camara et al., 2016, p. 369). Neste sentido, a gestão e avaliação de desempenho, através da criação de metas e *feedback*, “deverá servir para motivar e contribuir para a valorização do desempenho futuro” dos funcionários (Madureira & Rodrigues, 2011, p. 8).

No que concerne ao desempenho individual na AP, este é visto como “a contribuição do indivíduo para alcançar a missão da organização” (Van Loon et al., 2018, p. 141). Neste sentido, é expectável que “os funcionários altamente motivados no serviço público tenham um melhor desempenho devido ao seu impulso interno e autónomo de contribuir para a sociedade” (Van Loon et al., 2018, p. 145).

A AP portuguesa possui um sistema de avaliação de desempenho – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), cujo objetivo visa o contributo “para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências” (n.º 2, do artigo 1.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro). Além disso, pretende “mobilizar os funcionários em torno da missão essencial do serviço, reconhecer o mérito e fomentar o desenvolvimento profissional dos funcionários” (Avaliação do Desempenho - Manual de Apoio, Secretaria de Estado da Administração Pública, 2004).

3.2.1. Relação entre Desempenho e Motivação na Administração Pública

No setor público, “o indivíduo e a sua contribuição para a sociedade são o centro do motor de desempenho público” (Ritz et al., 2021, p. 2). Neste sentido, vários estudos abordam a relação entre a MSP e o desempenho dos funcionários públicos, uma vez que elevados níveis de desempenho individual permite o desenvolvimento de oportunidades para as organizações (Ritz et al., 2021). A maioria dos estudos realizados na investigação da relação entre estes dois construtos concluem que existe uma relação positiva, concentrando-se no “desempenho a nível individual, porque a MSP é um construto de nível individual, sendo o efeito mais provável da MSP no desempenho individual (Van Loon et al., 2018, p. 142).

Perry e Wise (1990, p. 370) concluem que “a motivação para o serviço público das organizações está positivamente relacionada com o desempenho”, sendo que o desempenho individual do funcionário público depende de fatores motivacionais intrínsecos (Ciobanu et al., 2019), ou seja, a autonomia e a concretização do interesse público e do bem comum permitem aos funcionários um maior envolvimento no trabalho e contribuição para o aumento de valor na organização (Ciobanu et al., 2019). Também os estudos de Vandenberghe (2009) e Miao et al. (2019) concluíram que há uma relação positiva entre a MSP e o desempenho, sendo que os funcionários motivados para o serviço público tendem a apresentar um melhor desempenho. Van Loon et al. (2018) afirmam que os indivíduos que têm motivação para o serviço público aplicarão um maior esforço no seu trabalho, estando mais comprometidos com o mesmo e conduzindo a melhores níveis de desempenho.

Nos diferentes estudos supramencionados, os autores concluem que “a relação entre a MSP e o desempenho no trabalho ocorre porque os indivíduos que possuem MSP veem o trabalho público que realizam como altamente significativo” (Schwarz et al., 2020, p. 546), ou seja, “os indivíduos são capazes de realizar o que consideram ser um trabalho significativo e viver diariamente os seus valores e convicções, estando positivamente relacionado com o aumento do desempenho no trabalho” (Schwarz et al., 2020, p. 546).

No entanto, há estudos que apontam para algumas lacunas e resultados inconsistentes. Por exemplo, o estudo de Perry e Wise (1990) conclui que a motivação promove o desempenho, mas que não é possível perceber e medir o grau de importância desta relação, nem os possíveis efeitos individuais nos funcionários públicos (Perry et al., 2010). Adicionalmente, o estudo de Alonso e Lewis (2001) concluiu que não existia uma relação significativa entre estes dois construtos.

3.3. Satisfação no Trabalho

O conceito de satisfação no trabalho difere na sua definição entre autores. No entanto, a definição mais utilizada é a de Locke (1976, p. 74), que define satisfação no trabalho como um “estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”. De acordo com esta definição, Hulin e Judge (2003, p. 394) afirmam que “a satisfação no trabalho inclui respostas psicológicas multidimensionais ao trabalho de alguém, e que tais respostas têm componentes cognitivas (avaliativas), afetivas (ou emocionais) e comportamentais”. Este construto é composto por várias dimensões: remuneração, promoções, colegas de trabalho, supervisão, o próprio trabalho, reconhecimento, condições de trabalho, empresa e gestão (Judge & Klinger, 2008)

Neste sentido, a satisfação no trabalho resume-se a um sentimento positivo ou negativo do indivíduo em relação ao seu trabalho, sendo que as organizações devem ter em consideração as necessidades dos seus funcionários (Jalagat, 2016) no sentido de melhorar os níveis de satisfação.

3.3.1. Satisfação no Trabalho: Relação com a Motivação para o Serviço Público e com o Desempenho

A satisfação no trabalho e a motivação têm sido muitas vezes entendidas como conceitos indistintos, no entanto existem diferenças notórias (Azevedo, 2019).

No que concerne à AP, a satisfação no trabalho é considerada uma consequência da MSP, uma vez que “os indivíduos quando se encontram motivados para o serviço público relatam níveis mais elevados de satisfação no trabalho” (Homberg et al., 2015, p. 717). Vários estudos concluem e suportam a ideia de existir uma relação positiva entre MSP e satisfação no trabalho (Steijn, 2008; Christensen & Wright, 2011; Kim, 2012; Perry & Vandenabeele, 2015; Ritz et al., 2016; Kjeldsen & Hansen, 2016), quando “os funcionários públicos têm oportunidade de agir pró-socialmente nos seus ambientes de trabalho; caso contrário, é provável que experimentem uma discrepância entre o que os motiva e a oportunidade de realizá-lo” (Kjeldsen & Hansen, 2016, p. 27).

No que concerne à relação entre satisfação no trabalho e desempenho existem discrepâncias. Steers (1981, p. 309) considera não haver relação entre estes dois construtos, uma vez que “o facto de os trabalhadores estarem satisfeitos não significa que produzirão mais, apenas que estão satisfeitos”. Vandenabeele (2009, p. 15) concluiu no seu estudo que “o sentimento de satisfação, traria um

desempenho superior”. Nurlita (2019, p. 294) também concluiu que “os funcionários que apresentam um nível elevado de satisfação no trabalho geralmente apresentam melhor histórico de assiduidade, rotatividade e desempenho no trabalho do que os funcionários que não apresentam satisfação no trabalho”.

Além do estudo da relação entre os dois construtos (satisfação no trabalho e desempenho), Winarsih (2016) estudou também a relação entre motivação (variável independente), desempenho (variável dependente) e satisfação no trabalho (variável mediadora), concluindo que a motivação dos funcionários públicos possui uma relação positiva no desempenho tendo a satisfação no trabalho um papel mediador naquela relação.

Num estudo mais recente de Thuy e Phinaitrup (2023), os autores chegaram à mesma conclusão do estudo anterior: um elevado nível de motivação dos funcionários públicos tenderá a resultar em elevados níveis de desempenho que podem ser mediados pela satisfação no trabalho, uma vez que esses funcionários motivados consideram que o seu trabalho é significativo e relevante, originando comportamentos que vão ao encontro dos objetivos da organização. Além disso, se os funcionários públicos conseguirem, através do seu trabalho concretizar o bem comum, estarão motivados e satisfeitos com o trabalho (Thuy & Phinaitrup, 2023).

4. Metodologia

No presente capítulo serão delineadas as opções metodológicas e os métodos a utilizar durante todo o processo de recolha, análise e tratamento de dados. Neste contexto, a investigação é entendida como o processo que permite a descoberta de “coisas sistemáticas” baseadas em relações lógicas, aumentando, desta forma, o conhecimento (Saunders et al., 2012).

Na presente investigação, será adotado um paradigma positivista, uma vez que se pretende obter dados através de uma realidade social observada, procurando relações entre estes dados e originando “generalizações semelhantes a leis” (Saunders et al., 2012, p. 113). É também adotada uma abordagem dedutiva, uma vez que através do estudo da teoria, desenvolvem-se hipóteses de modo a ser possível testá-las, verificando se as mesmas são verdadeiras ou falsas.

As secções seguintes apresentam o processo de investigação, nomeadamente, o modelo e as hipóteses de investigação, a população e amostra, o método de recolha e análise dos dados.

4.1. Modelo de Investigação e Hipóteses do Estudo

Para a definição das opções metodológicas e os métodos a utilizar, é necessário delinear uma questão de investigação de forma a produzir resultados credíveis. A questão de investigação do presente estudo é:

“Qual o impacto da motivação para o serviço público no desempenho percebido dos funcionários públicos das autarquias locais, e como é que a satisfação no trabalho atua como variável mediadora nesta relação?”

Esta questão de investigação resultou em três objetivos principais de estudo: analisar o grau de motivação para o serviço público, o desempenho e a satisfação no trabalho dos funcionários que exercem funções em autarquias locais; analisar a capacidade preditiva da motivação para o serviço público no desempenho dos mesmos; perceber se a satisfação no trabalho medeia a relação entre a motivação para o serviço público e o desempenho individual percebido.

No que diz respeito às variáveis a analisar na presente investigação, a “motivação para o serviço público” corresponde à variável independente, o “desempenho individual percebido” à variável dependente e a “satisfação no trabalho” à variável mediadora.

No que concerne às hipóteses do estudo, estas “constituem a melhor forma de conduzir uma investigação com ordem e rigor, fornecendo o critério para a recolha de dados que confrontará as hipóteses com a realidade” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 15). No âmbito da presente investigação, foram construídas quatro hipóteses (H1, H2, H3 e H4).

A motivação dos funcionários públicos existe quando estes se encontram predispostos a “responderem a motivos fundados principalmente ou exclusivamente em organizações e instituições públicas” (Perry & Wise, 1990, p. 368). Diversos estudos exploram a relação entre a motivação para o serviço público e o desempenho dos funcionários públicos, pois “o aumento do desempenho individual no trabalho por meio da motivação para o serviço público pode fornecer benefícios para a organização como um todo” (Ritz et al., 2021, p. 2). Neste sentido, a primeira hipótese foi construída para verificar a influência da motivação para o serviço público no desempenho dos funcionários públicos.

Hipótese 1 - A motivação para o serviço público dos funcionários públicos influencia positivamente o seu desempenho individual percebido.

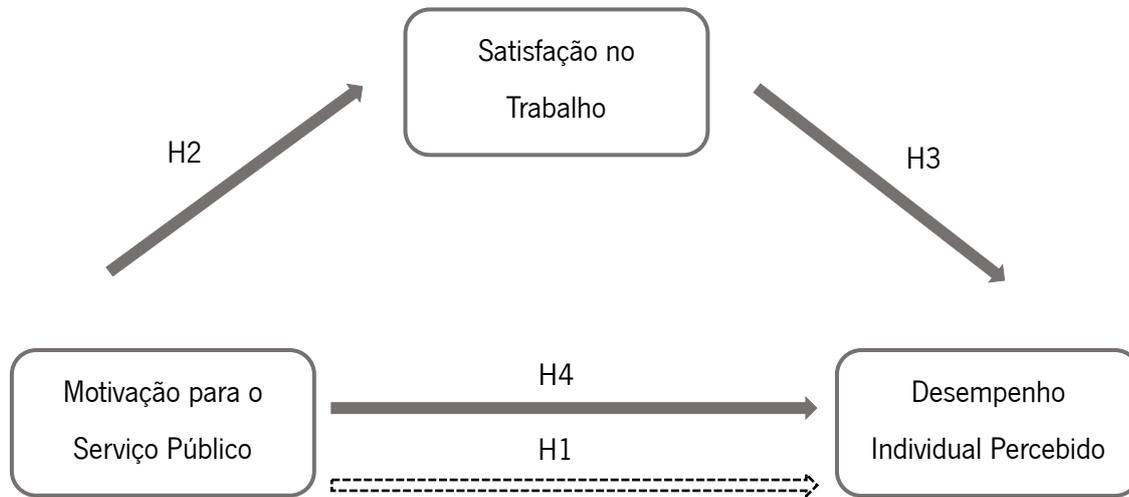
Como mencionado anteriormente, a motivação para o serviço público não só influencia o desempenho dos funcionários como também influencia a satisfação no trabalho dos mesmos (Perry & Vandenberg, 2015). Além disso, a satisfação no trabalho também pode surgir como variável mediadora na relação entre a motivação e o desempenho (Thuy & Phinaitrup, 2023). Neste sentido, formularam-se as hipóteses seguintes no sentido de compreender se a satisfação no trabalho atua como variável mediadora e se é realmente consequência da motivação e se influencia o desempenho:

Hipótese 2 – A motivação para o serviço público dos funcionários públicos influencia positivamente a satisfação no trabalho.

Hipótese 3 – A satisfação no trabalho influencia positivamente o desempenho individual percebido dos funcionários públicos.

Hipótese 4 - A satisfação no trabalho medeia a relação entre a motivação para o serviço público e o desempenho percebido dos funcionários públicos.

Figura 1. Modelo de Investigação



Os resultados da investigação permitirão examinar as hipóteses, confirmando ou não a teoria (Saunders et al., 2012). Além disso, os resultados proporcionarão uma visão sobre as relações entre as variáveis de estudo.

4.2. População e Amostra

Numa investigação é necessário que as técnicas de recolha de dados abranjam uma parte de um grande “universo de elementos” (Gil, 2008, p. 108). No que concerne ao conceito de população ou universo, este é um “conjunto definido de elementos que possuem determinadas características” (Gil, 2008, p. 108), enquanto que amostra é o “subconjunto do universo ou da população” (Gil, 2008, p. 109), ou seja, “o conjunto completo de casos de uma forma que seja significativa e possível de justificar” (Saunders et al., 2012, p. 260). No entanto, este tipo de amostra está sujeito a resultados enviesados, ou seja, quando possuiu menor rigor estatístico (Gil, 2008, p. 113) e quando não garante a representatividade dos resultados.

No que concerne aos tipos de amostra, a investigação estudará uma amostra não probabilística de conveniência, isto é, uma amostra que “envolve a seleção aleatória de casos porque são mais convenientes” ou fáceis de obter pelo(a) investigador(a) (Saunders et al., 2012, p. 290-291).

No que respeita à investigação, devido ao grande número de funcionários públicos das autarquias locais (população), a amostra incidirá nos funcionários públicos das autarquias locais da região Norte de Portugal, que, no âmbito das suas funções, têm contacto direto com os utentes.

4.3. Método de Recolha de Dados

No que concerne aos métodos, estes correspondem a “técnicas e procedimentos utilizados para obter e analisar dados” (Saunders et al., 2012, p. 3). Existem dois tipos de métodos a adotar numa investigação, nomeadamente, quantitativos e qualitativos. Os métodos quantitativos são usados “para qualquer técnica de obtenção e análises de dados numéricos”, enquanto que os métodos qualitativos são usados “para qualquer técnica de obtenção e análise de dados não numéricos”.

A realização da investigação terá por base uma metodologia quantitativa, uma vez que se pretende a obtenção de dados numéricos para aferir a motivação dos funcionários públicos e se esta influencia o desempenho percebido dos mesmos e, por último, verificar se a satisfação no trabalho surge como variável mediadora naquela relação.

4.3.1. Procedimentos na Recolha de Dados

Para analisar a relação entre as variáveis de estudo e atendendo à questão de investigação e às hipóteses que se pretendem testar, a técnica de recolha de dados utilizada será o inquérito por questionário.

O questionário é uma “técnica de recolha de dados mais utilizada na estratégia de inquérito” (Saunders et al., 2012, p. 361), onde é apresentado um conjunto de questões aos indivíduos, que permite “recolher, eficientemente, respostas de uma grande amostra antes da análise quantitativa” ser realizada (Saunders et al., 2012, p. 361), possibilitando também a análise estatística de várias informações e a sua aplicação a um grande número de indivíduos ao mesmo tempo. No entanto, esta técnica de investigação apresenta algumas dificuldades na aplicação, nomeadamente, a falta de compreensão das questões e problemas ao nível da taxa de retorno das respostas (Gil, 2008).

Para responder à questão de investigação é necessário que os dados sejam confiáveis e válidos e com uma elevada taxa de resposta. Neste sentido, o questionário deverá possuir um “layout claro e agradável”, uma “explicação lúcida do objetivo do estudo” e uma “elaboração cuidadosa das questões a aplicar” (Saunders et al., 2012, p. 362).

O questionário utilizado no âmbito deste estudo foi enviado via *e-mail* às autarquias locais da região Norte de Portugal, sendo posteriormente distribuído pelas mesmas aos funcionários, que no âmbito das suas funções estão em contacto direto com os utentes, de modo a ser preenchido *online*. O questionário foi enviado entre os dias dez e dezassete de janeiro, tendo sido mantido aberto até ao dia nove de fevereiro e, posteriormente, encerrado o processo.

Antes de o questionário ser enviado aos participantes, foi realizado um pré-teste. O questionário foi enviado para quatro funcionários de uma autarquia local pertencente à amostra do estudo. O objetivo deste pré-teste consistiu em verificar se as instruções e as perguntas estavam perceptíveis e bem formuladas, e quanto tempo levaria o questionário a ser preenchido. Concluiu-se que o questionário estava perceptível e pronto a ser aplicado.

A implementação do inquérito *online* permitiu uma “maior rapidez na recolha e análise de dados” (Carmo & Ferreira, 1998, p. 147), possibilitando também que os inquiridos respondessem de forma mais honesta devido ao anonimato das respostas.

4.3.2. Instrumento de Recolha de Dados

O questionário utilizado na investigação é constituído por quatro partes e setenta e uma perguntas (ver Apêndice A). Na primeira parte incluem-se questões de caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos, tais como: idade, género, estado civil, nível de escolaridade, regime contratual, tempo total de trabalho, carreira na administração pública e o tipo de autarquia local onde o inquirido exerce funções.

A medida usada para avaliar a motivação dos funcionários públicos foi a escala desenvolvida por Perry (1996) e validada e adaptada ao contexto português por Fonseca et al. (2020) intitulada por “*Public Service Motivation*”. Esta escala foi construída tendo por base o instrumento de medida originalmente proposto por Perry (1996), mas com as diferenças de possuir “dimensões relevantes para o contexto público português” e a “eliminação de itens que apresentaram um *factor loading* inferior a 0,50 e/ou saturaram com *factor loading* superiores a 0,50 em mais do que um fator extraído” (Fonseca et al., 2020, p. 184).

A escala PSM é constituída por vinte e quatro itens divididos em cinco dimensões – autossacrifício, dever cívico, justiça social, egoísmo social e cinismo social. As questões são de resposta fechada, usando uma escala de *Likert* de cinco pontos (1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – nem

concordo nem discordo, 4 – concordo, 5 – concordo totalmente). A escolha desta escala fundamenta-se no facto de ter sido construída a partir de uma escala mencionada pela primeira vez em 1986, que foi adaptada à AP Portuguesa. A **Tabela 1** descreve as dimensões e os respetivos itens da escala PSM.

Tabela 1. Dimensões e Itens da escala "*Public Service Motivation*" desenvolvida por Perry (1996) e validada e adaptada ao contexto português por Fonseca et al. (2020)

Dimensões Teóricas	Itens
Autossacrifício	<ol style="list-style-type: none"> 1. Para mim, poder fazer a diferença na sociedade, é mais importante do que as realizações pessoais. 2. Estou preparado para fazer sacrifícios, pelo bem da sociedade. 3. Eu sou uma daquelas pessoas que arriscariam perdas pessoais, para ajudar alguém. 4. Sinto que tenho a obrigação de ajudar aqueles que estão a viver com problemas ou estão a passar por uma fase menos boa da sua vida. 5. Eu acredito que há muitas causas públicas que merecem ser defendidas. 6. Eu acredito que o dever está à frente dos interesses pessoais. 7. Eu contribuo voluntariamente para a minha comunidade. 8. Sinto que tenho a responsabilidade de ajudar a resolver problemas decorrentes das relações entre as pessoas. 9. Acredito que as pessoas deviam dar mais à sociedade, do que obtêm da mesma.
Dever Cívico	<ol style="list-style-type: none"> 10. Para mim, o patriotismo implica promover o bem-estar dos outros. 11. Eu considero o serviço público como um dever cívico. 12. Para mim, a frase "dever, honra e país", é muito importante pois tem a ver com sentimentos profundos. 13. Acredito que, quando os funcionários públicos assumem um compromisso de honra para com as suas funções, aceitam obrigações não esperadas de outros cidadãos.

<p>Justiça Social</p>	<p>14. Eu admiro os funcionários públicos que conseguem, a partir de uma boa ideia, propor à tutela uma proposta de lei.</p>
	<p>15. Estou disposto a dedicar toda a minha energia em tornar a sociedade mais justa.</p>
	<p>16. Estou disposto a fazer sacrifícios pessoais, a fim de cumprir as minhas obrigações para com o meu país.</p>
	<p>17. Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que isso signifique que eu seja ridicularizado.</p>
<p>Egoísmo Social</p>	<p>18. Frequentemente, os acontecimentos do dia a dia lembram-me o quão dependentes somos uns dos outros.</p>
	<p>19. Eu raramente penso no bem-estar das pessoas que não conheço pessoalmente.</p>
	<p>20. Raramente me emociono com a situação dos mais desfavorecidos.</p>
	<p>21. É difícil para mim ter um grande interesse, com o que se passa na minha própria comunidade.</p>
<p>Cinismo Social</p>	<p>22. Ter sucesso financeiro é definitivamente mais importante para mim, do que realizar ações em prol da sociedade.</p>
	<p>23. As pessoas podem falar sobre o interesse público, mas o que realmente as preocupa são os seus interesses próprios.</p>
	<p>24. Não tenho grande simpatia pelos políticos.</p>

No que concerne à escala para medir o desempenho individual percebido, adotou-se a escala desenvolvida por Koopmans (2014) – “*Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)*”, como um questionário de autorrelato com dezoito itens. Esta escala encontra-se dividida em três dimensões: Desempenho na Tarefa (cinco itens), Desempenho Contextual (oito itens) e o Comportamento Contraproducente no Trabalho (cinco itens).

Estas três dimensões incluem os principais aspetos comportamentais que formam o desempenho individual (Koopmans, 2014). As questões também são de resposta fechada, usando uma escala de *Likert* de cinco pontos (1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – nem concordo nem discordo, 4 – concordo, 5 – concordo totalmente). A escolha desta escala deveu-se ao facto de ser uma escala

“abrangente, genérica e curta para o medir o desempenho individual no trabalho” (Koopmans, 2014, p. 219). A **Tabela 2** descreve as dimensões e os respetivos itens da escala IWPQ.

Tabela 2. Dimensões e Itens da escala "*Individual Work Performance Questionnaire*" desenvolvida por Koopmans (2014)

Dimensões Teóricas	Itens
Desempenho na Tarefa	1. Consigo planear o meu trabalho de modo a concluí-lo a tempo. 2. Giro bem o meu tempo. 3. Tenho em consideração os resultados que preciso alcançar no meu trabalho. 4. Sou capaz de estabelecer prioridades. 5. Sou capaz de realizar o meu trabalho de modo eficiente (com o mínimo de tempo e esforço).
Desempenho Contextual	6. Assumo responsabilidades adicionais. 7. Por iniciativa própria, inicio tarefas quando as anteriores já estão concluídas. 8. Aceito tarefas desafiadoras, sempre que estas se encontram disponíveis. 9. Trabalho para manter os meus conhecimentos no trabalho atualizados. 10. Trabalho para manter as minhas competências laborais atualizadas. 11. Desenvolvo soluções criativas para novos problemas. 12. Procuro continuamente novos desafios no meu trabalho. 13. Participo ativamente nas reuniões de trabalho.
Comportamento Contraproducente no Trabalho	14. Queixo-me sobre assuntos laborais de menor importância. 15. Torno os problemas no trabalho maiores do que realmente são. 16. Centro-me nos aspetos negativos de uma situação no trabalho, em vez de me focar nos aspetos positivos.

17. Converso com colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho.

18. Converso com pessoas externas à minha organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.

Por último, para medir a satisfação no trabalho dos funcionários públicos foi escolhida a escala “*Minnesota Satisfaction Questionnaire – Short Form*” desenvolvida por Weiss et al. (1967) traduzida e adaptada para a população portuguesa por Ferreira et al. (2009). Este instrumento é constituído por vinte itens, avaliados numa escala tipo *Likert* de cinco pontos (1 – Totalmente Insatisfeito, 2 – Insatisfeito, 3 – neutro, 4 – satisfeito, 5 – Totalmente Satisfeito). A escolha desta escala recaiu no facto de revelar “uma adequada fidelidade no que concerne à sua consistência interna, com resultados semelhantes aos encontrados na literatura” (Ferreira et al., 2009, p. 276). A **Tabela 3** descreve as dimensões e os respetivos itens da escala da Satisfação no Trabalho.

Tabela 3. Itens da escala "*Minnesota Satisfaction Questionnaire - Short Form*" desenvolvida por Weiss et al., (1967), traduzida e adaptada por Ferreira et al. (2009)

Itens
1. Sou capaz de me manter ocupado(a) durante todo o tempo.
2. Tenho a possibilidade de trabalhar de modo independente no meu cargo.
3. Tenho a oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos.
4. Tenho a oportunidade de “ser alguém na vida”.
5. O meu superior lida de modo correto com os seus funcionários(as).
6. O meu superior é competente na tomada de decisões.
7. Tenho a possibilidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência e valores.
8. O meu trabalho fornece-me segurança/estabilidade.
9. Tenho a possibilidade de ajudar outras pessoas.
10. Tenho a possibilidade de dizer às pessoas o que fazer.
11. Tenho a possibilidade de fazer algo em que faça 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 a possibilidade de progredir a nível profissional.
15. Tenho a possibilidade de tomar decisões por mim próprio(a).

-
16. Tenho a possibilidade de utilizar os meus próprios métodos para realizar o 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 o sentimento de realização pessoal através do meu trabalho.
-

4.4. Método de Análise de Dados

O instrumento de recolha de dados utilizado – inquérito por questionário - foi divulgado para preenchimento na plataforma *Google Forms* e enviado via *e-mail* às autarquias locais da região Norte de Portugal. Após o encerramento do questionário, e uma vez que os dados são quantitativos, os mesmos foram transferidos da plataforma *Google Forms* para uma folha de cálculo do *Microsoft Office Excel* e, posteriormente, transferidos para o software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Neste sentido, para caracterizar a amostra foram utilizadas estatísticas descritivas (frequência absoluta e relativa, média e desvio-padrão). Para verificar a confiabilidade e a consistência interna dos instrumentos de medição foi calculado o *Alfa de Cronbach*. Posteriormente, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Pearson* para analisar possíveis correlações entre as diferentes variáveis em análise. Para testar as hipóteses foram estimados modelos de regressão utilizando a macro do SPSS, PROCESS.

5. Apresentação e Análise de Resultados

5.1. Caracterização da Amostra

O inquérito por questionário foi enviado via e-mail para os oitenta e seis municípios e mil e quatrocentas e vinte e seis freguesias da região Norte de Portugal. Após a recolha dos dados foi possível contabilizar um total de duzentos e quarenta e quatro respostas por parte dos funcionários, que no âmbito das suas funções estão em contacto com os utentes, as quais constituem a amostra deste estudo (n=244). Dos 244 questionários recebidos, 160 (65,6%) referem-se a participantes que exercem funções num Município e 84 (34,4%) numa Freguesia.

No que concerne ao género dos participantes, é predominantemente feminino, contabilizando 172 mulheres (70,5%) e 72 homens (29,5%). No que respeita à idade dos inquiridos, foi possível verificar que a idade média dos inquiridos é de 46 anos, sendo a idade mínima de 18 anos e a máxima de 65 anos e com valor de desvio padrão de 8,87.

Relativamente ao estado civil dos participantes foi possível concluir que a maioria é casada (n=153), correspondendo a 62,7%, 52 (21,3%) participantes são solteiros, 18 (7,4%) são divorciados/separados, 20 (8,2%) vivem em união de facto e, apenas, um (0,4%) insere-se na categoria viúvo(a).

Quanto ao nível de escolaridade, nenhum participante possui o 1.º Ciclo (4.º ano ou inferior) e o 2.º Ciclo (6.º ano), dois (0,8%) possuem o 3.º Ciclo (9.º ano), 95 (38,9%) completaram o Ensino Secundário, cinco (2%) concluíram um Bacharelato e 100 (41%) uma licenciatura, 23 (9,4%) terminaram um Mestrado e 18 (7,4%) uma pós-graduação e, apenas, um (0,4%) concluiu o Doutoramento. Neste sentido, a maioria dos participantes (58,2%) possuem o ensino superior.

Relativamente ao regime contratual, foi possível verificar que predomina o CTFP – Tempo Indeterminado, correspondendo a 198 participantes (81,1% da amostra), 14 (5,7%) afirmam possuir o CTFP – Termo Resolutivo Certo, três (1,2%) o CTFP – Termo Resolutivo Incerto, 16 (6,6%) trabalham nas autarquias locais por Nomeação, 11 (4,5%) por Comissão de Serviço e, somente, dois (0,8%) encontram-se em Período Experimental.

No que concerne à carreira na AP, 120 (49,2%) participantes possuem a Carreira de Técnico Superior, 100 (41%) a Carreira de Assistente Técnico e 24 (9,8%) a Carreira de Assistente Operacional.

Por último, no que concerne ao tempo total de trabalho na administração pública, a média de anos dos participantes é de 17 anos, sendo que o máximo de anos a trabalhar na AP é de 46 anos e o mínimo de zero anos e com valor de desvio padrão de 10,39.

Tabela 4. Caracterização das variáveis sociodemográficas

	N	%
Idade		
Média	46	
Desvio-padrão	8,868	
Género		
Feminino	172	70,5%
Masculino	72	29,5%
Estado Civil		
Solteiro	52	21,3%
Divorciado/Separado	18	7,4%
Casado	153	62,7%
Viúvo	1	0,4%
União de facto	20	8,2%
Nível de Escolaridade		
1.º Ciclo (4.º ano ou inferior)	0	0%
2.º Ciclo (6.º ano)	0	0%
3.º Ciclo (9.º ano)	2	0,8%
Ensino Secundário	95	38,9%
Bacharelato	5	2%
Licenciatura	100	41%
Mestrado	23	9,4%
Pós-graduação	18	7,4%
Doutoramento	1	0,4%
Regime Contratual		
CTFP – Tempo Indeterminado	198	81,1%
CTFP – Termo Resolutivo Certo	14	5,7%

CTFP – Termo Resolutivo Incerto	3	1,2%
Nomeação	16	6,6%
Comissão de Serviço	11	4,5%
Período Experimental	2	0,8%
Tempo total de trabalho na administração pública		
(anos)		
Média	17,836	
Desvio-padrão	10,3926	
Carreira na Administração Pública		
Carreira de Técnico Superior	120	49,2%
Carreira de Assistente Técnico	100	41%
Carreira de Assistente Operacional	24	9,8%
Autarquia Local que exerce funções		
Município	160	65,6%
Freguesia	84	34,4%

Nota: N significa o número de casos válidos

5.2. Análise de Confiabilidade

Após a caracterização da amostra, procedeu-se à observação e análise de confiabilidade dos itens que compõem as escalas utilizadas no inquérito da presente investigação. Para verificar e “estimar a confiabilidade de um questionário” (Hora et al., 2010, p. 89) procedeu-se ao cálculo do *Alfa de Cronbach* para verificar se os instrumentos de medida utilizados são consistentes e fiáveis (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

O *Alfa de Cronbach* “mede a correlação entre as respostas de um questionário através da análise do perfil das respostas” (Hora et al., 2010, p. 89) e os valores obtidos variam entre 0 e 1. Neste sentido, “um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o α é pelo menos de 0,70” (Marôco & Garcia-Marques, 2006, p. 73). No entanto, o *Alfa de Cronbach* pode assumir os seguintes valores (Damásio, 2012, p. 223):

$\alpha > 0,90$: excelente;

$\alpha > 0,80$: bom;

$\alpha > 0,70$: aceitável;

$\alpha > 0,60$: questionável

$\alpha > 0,50$: pobre;

$\alpha < 0,50$: inaceitável.

Para verificar a fiabilidade dos instrumentos utilizados no presente estudo foram calculados os *alfas* de cada uma das escalas utilizadas como é possível constatar na **Tabela 5**, e **Tabela 7**. Além disso, nas mesmas tabelas também é possível analisar as respetivas estatísticas descritivas dos itens de cada escala, permitindo analisar a média de respostas para cada questão e compreender a respetiva motivação, desempenho e satisfação dos funcionários públicos.

No que concerne à **Tabela 5**, é possível verificar que na maioria dos itens as respostas médias dos inquiridos se situam acima do valor 3,5, indicando que a maioria dos inquiridos respondeu com “concordo” às afirmações da escala da motivação para o serviço público. Neste sentido, é possível afirmar, através das respostas médias, que os inquiridos possuem comportamentos de autossacrifício (item 1 ao item 9), de dever cívico (item 10 ao item 14) e de justiça social (item 15 ao item 18). Pelo contrário, no que concerne aos itens 19 a 22, a média das respostas encontra-se entre “discordo totalmente” e “discordo”, indicando que os inquiridos não praticam comportamentos de egoísmo social. A nível do cinismo social, a média de respostas ao item 24 encontra-se no “Nem concordo nem discordo”, revelando ausência de opinião relativamente à simpatia sentida pelos políticos. No entanto, a média de respostas ao item 23 encontra-se no “concordo”, demonstrando que os inquiridos concordam que as pessoas se preocupam com os seus próprios interesses.

Tabela 5. Alfa de Cronbach e Estatísticas Descritivas relativas aos itens da escala da Motivação para o Serviço Público

Itens Escala Motivação para o Serviço Público	Média (Desvio Padrão)	Assimetria	Curtose	Alfa de Cronbach
1. Para mim, poder fazer a diferença na sociedade, é mais importante do que as realizações pessoais.	3,41 (1,09)	- 0,40	- 0,24	
2. Estou preparado para fazer sacrifícios, pelo bem da sociedade.	3,61 (0,88)	- 0,59	0,59	
3. Eu sou uma daquelas pessoas que arriscariam perdas pessoais, para ajudar alguém.	3,58 (0,91)	- 0,39	0,22	
4. Sinto que tenho a obrigação de ajudar aqueles que estão a viver com problemas ou estão a passar por uma fase menos boa da sua vida.	4,04 (0,87)	- 0,72	0,19	
5. Eu acredito que há muitas causas públicas que merecem ser defendidas.	4,40 (0,73)	- 1,10	1,26	
6. Eu acredito que o dever está à frente dos interesses pessoais.	3,89 (1,08)	- 0,88	0,45	
7. Eu contribuo voluntariamente para a minha comunidade.	4,09 (0,88)	- 0,76	0,25	
8. Sinto que tenho a responsabilidade de ajudar a resolver problemas decorrentes das relações entre as pessoas.	3,73 (0,98)	- 0,63	0,20	
9. Acredito que as pessoas deviam dar mais à sociedade, do que obtêm da mesma.	3,98 (0,86)	- 0,60	0,20	
10. Para mim, o patriotismo implica promove o bem-estar dos outros.	3,68 (0,99)	- 0,55	0,13	

11. Eu considero o serviço público como um dever cívico.	4,20 (0,88)	- 1,15	1,49
12. Para mim, a frase "dever, honra e país", é muito importante pois tem a ver com sentimentos profundos.	3,59 (1,04)	- 0,57	0,07
13. Acredito que, quando os funcionários públicos assumem um compromisso de honra para com as suas funções, aceitam obrigações não esperadas de outros cidadãos.	3,79 (0,91)	- 0,51	0,17
14. Eu admiro os funcionários públicos que conseguem, a partir de uma boa ideia, propor à tutela uma proposta de lei.	4,18 (0,83)	- 1,10	1,70
15. Estou disposto a dedicar toda a minha energia em tornar a sociedade mais justa.	3,87 (0,89)	- 0,63	0,28
16. Estou disposto a fazer sacrifícios pessoais, a fim de cumprir as minhas obrigações para com o meu país.	3,64 (0,97)	- 0,49	0,03
17. Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que isso signifique que eu seja ridicularizado.	3,57 (0,96)	- 0,37	0,07
18. Frequentemente, os acontecimentos do dia a dia lembram-me o quão dependentes somos uns dos outros.	4,19 (0,71)	- 0,29	- 1,00
19. Eu raramente penso no bem-estar das pessoas que não conheço pessoalmente.	1,93 (0,97)	1,01	0,57
20. Raramente me emociono com a situação dos mais desfavorecidos.	1,70 (0,94)	1,54	2,19
21. É difícil para mim ter um grande interesse, com o que se passa na minha própria comunidade.	2,00 (1,03)	0,83	0,03

22. Ter sucesso financeiro é definitivamente mais importante para mim, do que realizar ações em prol da sociedade.	2,19 (1,03)	0,59	- 0,06
23. As pessoas podem falar sobre o interesse público, mas o que realmente as preocupa são os seus interesses próprios.	3,58 (1,17)	- 0,55	- 0,38
24. Não tenho grande simpatia pelos políticos.	3,06 (1,18)	- 0,04	- 0,64
			0,896

No que diz respeito aos resultados apresentados na **Tabela 6**, é possível verificar que do item 1 ao item 13, as respostas médias situam-se acima do valor 4, indicando que os inquiridos responderam com “concordo” às afirmações dos respetivos itens mencionados anteriormente. Neste sentido, é possível afirmar que os indivíduos apresentam desempenho na tarefa e desempenho contextual, revelando que possuem iniciativa no trabalho e qualidade nas tarefas e que realizam funções adicionais. No que concerne aos itens 14 a 18, as respostas médias situam-se entre o “discordo” e o “nem concordo nem discordo”, revelando que os inquiridos não se queixam dos problemas de menor importância e que não adotam comportamentos contraproducentes.

Tabela 6. Alfa de Cronbach e Estatísticas Descritivas relativas aos itens da escala do Desempenho Individual

Itens Escala Desempenho Individual	Média (Desvio Padrão)	Assimetria	Curtose	Alfa de Cronbach
1. Consigo planear o meu trabalho de modo a concluí-lo a tempo.	4,20 (0,75)	- 0,77	0,39	
2. Giro bem o meu tempo.	4,10 (0,78)	- 0,65	- 0,03	
3. Tenho em consideração os resultados que preciso alcançar no meu trabalho.	4,31 (0,68)	- 0,64	- 0,03	
4. Sou capaz de estabelecer prioridades.	4,43 (0,60)	- 0,52	- 0,63	
5. Sou capaz de realizar o meu trabalho de modo eficiente (com o mínimo de tempo e esforço).	4,03 (0,82)	- 1,01	1,87	
6. Assumo responsabilidades adicionais.	4,36 (0,79)	- 1,31	2,05	
7. Por iniciativa própria, inicio tarefas quando as anteriores já estão concluídas.	4,46 (0,68)	- 1,12	1,01	
8. Aceito tarefas desafiadoras, sempre que estas se encontram disponíveis.	4,43 (0,67)	- 0,85	- 0,07	
9. Trabalho para manter os meus conhecimentos no trabalho atualizados.	4,43 (0,67)	- 0,82	- 0,06	
10. Trabalho para manter as minhas competências laborais atualizadas.	4,43 (0,64)	- 0,79	0,04	
11. Desenvolvo soluções criativas para novos problemas.	4,18 (0,72)	- 0,36	- 0,76	
12. Procuo continuamente novos desafios no meu trabalho.	4,10 (0,78)	- 0,49	- 0,36	
13. Procuo continuamente novos desafios no meu trabalho.	3,98 (0,92)	- 0,82	0,67	
14. Queixo-me sobre assuntos laborais de menor importância.	2,36 (1,09)	0,50	- 0,51	

15. Torno os problemas no trabalho maiores do que realmente são.	1,84 (0,96)	0,97	0,30
16. Centro-me nos aspetos negativos de uma situação no trabalho, em vez de me focar nos aspetos positivos.	1,99 (1,07)	0,88	- 0,03
17. Converso com colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho.	3,24 (1,14)	- 0,25	- 0,67
18. Converso com pessoas externas à minha organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.	2,32 (1,21)	0,53	- 0,74
			0,842

Relativamente à **Tabela 7**, a resposta média à maioria dos itens encontra-se na resposta “concordo”, sendo possível verificar que os inquiridos possuem satisfação no trabalho. Deste modo, é possível afirmar que os inquiridos conseguem: ajudar as outras pessoas através do seu trabalho, utilizar as suas competências para a realização das tarefas, ter bons relacionamentos com os colegas de trabalho e se sentirem realizados pessoalmente através do seu trabalho. No entanto, o item 13 demonstrou que os inquiridos discordaram que a relação entre o seu trabalho e o seu salário é justa e que não têm tantas possibilidades de progressão na carreira (item 14).

Tabela 7. Alfa de Cronbach e Estatísticas Descritivas relativas aos itens da escala da Satisfação no Trabalho

Itens Escala Satisfação no Trabalho	Média (Desvio Padrão)	Assimetria	Curtose	Alfa de Cronbach
1. Sou capaz de me manter ocupado(a) durante todo o tempo.	4,30 (0,77)	- 1,23	2,29	
2. Tenho a possibilidade de trabalhar de modo independente no meu cargo.	3,89 (1,01)	- 0,89	0,57	
3. Tenho a oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos.	3,78 (1,03)	- 0,69	- 0,00	

4. Tenho a oportunidade de “ser alguém na vida”.	3,82 (0,98)	- 0,79	0,56
5. O meu superior lida de modo correto com os seus funcionários(as).	3,75 (1,17)	- 0,75	- 0,25
6. O meu superior é competente na tomada de decisões.	3,74 (1,12)	- 0,71	- 0,24
7. Tenho a possibilidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência e valores.	3,80 (1,08)	- 0,91	0,46
8. O meu trabalho fornece-me segurança/estabilidade.	4,15 (0,82)	- 1,10	1,84
9. Tenho a possibilidade de ajudar outras pessoas.	4,24 (0,76)	- 1,00	1,69
10. Tenho a possibilidade de dizer às pessoas o que fazer.	3,87 (0,95)	- 0,85	0,81
11. Tenho a possibilidade de fazer algo em que faça uso das minhas competências.	4,20 (0,90)	- 1,38	2,31
12. Estou satisfeito(a) com a forma como as políticas da instituição são implementadas.	3,37 (1,04)	- 0,23	- 0,36
13. A relação entre o meu salário e a quantidade de trabalho que realizo é justa.	2,73 (1,25)	0,13	- 1,00
14. Tenho a possibilidade de progredir a nível profissional.	3,12 (1,25)	- 0,20	- 0,90
15. Tenho a possibilidade de tomar decisões por mim próprio(a).	3,56 (1,04)	- 0,42	- 0,27
16. Tenho a possibilidade de utilizar os meus próprios métodos para realizar o meu trabalho.	3,86 (0,93)	- 0,62	0,03

17. Estou satisfeito(a) com as condições de trabalho.	3,60 (1,02)	- 0,47	- 0,23
18. Os meus colegas têm uma boa relação entre si.	3,81 (1,03)	- 0,88	0,58
19. Sou reconhecido(a) por fazer um bom trabalho.	3,74 (1,06)	- 0,82	0,20
20. Tenho o sentimento de realização pessoal através do meu trabalho.	3,79 (1,07)	- 0,79	0,11
			0,927

No que concerne à análise das estatísticas descritivas das escalas demonstradas na **Tabela 8** foi possível verificar que a escala da motivação para o serviço público apresentou uma média de 3,79 e um desvio padrão de 0,52, indicando que as respostas médias dos inquiridos se situam no valor quatro, que corresponde à resposta “concordo”. Isto significa que os inquiridos na sua globalidade concordam com as afirmações que revelam a existência de motivação para o serviço público. Tal como referido anteriormente, os inquiridos apresentam comportamentos de autossacrifício, de dever cívico e de justiça social. No que diz respeito ao desempenho individual percebido e à satisfação no trabalho, estes apresentaram médias de 4,10 e 3,76, respetivamente, indicando, igualmente, que as respostas médias dos inquiridos se situam acima do valor quatro, que corresponde à resposta “concordo”. Esta média de respostas revela que os inquiridos afirmam que possuem desempenho na tarefa e desempenho contextual, realizando as tarefas por iniciativa própria, cumprindo os objetivos e utilizando as suas competências para a realização das tarefas. Além disso, os inquiridos também demonstraram estarem satisfeitos no trabalho a nível do ambiente laboral, relação com os colegas e a nível do sentimento de realização pessoal.

Ainda através da análise da **Tabela 8**, no que concerne à escala da motivação para o serviço público foi possível verificar uma média de 3,79 encontrando-se entre os limites inferior e superior do intervalo de confiança de 95% (3,73 e 3,86, respetivamente), e uma mediana de 3,79. Relativamente aos valores da assimetria e da curtose, verificaram-se os seguintes valores de - 0,68 e 0,92, respetivamente. Relativamente à escala do desempenho individual percebido, esta apresentou valores de média de 4,10, encontrando-se dentro dos intervalos de confiança de 95% (4,04 e 4,15), mediana de 4,11 e de assimetria e curtose de - 0,41 e - 0,06, respetivamente. Por último, no que diz respeito à

escala da satisfação no trabalho, verificou-se valores de média de 3,76, encontrando-se este valor dentro do intervalo de confiança de 95% (3,67 e 3,84), de mediana de 3,80. A assimetria e curtose apresentaram valores de - 0,73 e 1,29, respetivamente.

Tabela 8. Estatísticas Descritivas relativas aos itens dos construtos

Construtos	Número de Itens	Média (Desvio Padrão)	Assimetria	Curtose
Motivação para o Serviço Público	24	3,79 (0,52)	- 0,68	0,92
Desempenho Individual	18	4,10 (0,44)	- 0,41	- 0,06
Satisfação no Trabalho	20	3,76 (0,66)	- 0,73	1,29

No que diz respeito aos valores do *Alfa de Cronbach* para as três escalas utilizadas no inquérito por questionário, através da análise da **Tabela 5**, **Tabela 6** e **Tabela 7**, foi possível verificar que as escalas possuem um nível de fiabilidade apropriado, contribuindo para a consistência interna das escalas. A escala da satisfação no trabalho apresenta o melhor valor de *alfa* que é tido como excelente (0,927), e as escalas da motivação para o serviço público e do desempenho individual percebido apresentam valores tidos como bons (0,896 e 0,842, respetivamente). Deste modo, é possível concluir que as escalas originais utilizadas no inquérito por questionário apresentam boa confiabilidade e consistência interna.

5.3. Teste de Normalidade das Variáveis

A distribuição amostral normal constitui “um dos requisitos de um grupo de metodologias estatísticas de utilização frequente e genericamente designados por testes paramétricos” (Marôco, 2021, p. 35). Deste modo, é importante proceder à realização de testes de normalidade e à verificação dos respetivos pressupostos para averiguar se as variáveis em análise seguem uma distribuição normal.

Neste sentido, para determinar a normalidade de uma variável é necessário que se verifiquem alguns pressupostos, nomeadamente, a aproximação dos valores da média e mediana e que estes se situem dentro dos intervalos de confiança, e que os valores da assimetria e curtose se encontrem entre os intervalos de - 1,96 e 1,96 (Marôco, 2014).

Neste sentido, avaliada a normalidade através da análise gráfica (histograma com curva normal, como é possível visualizar na **Figura 2**, **Figura 3** e **Figura 4**), assimetria e curtose como é possível verificar na **Tabela 8**, e o teste Kolmogorov-Smirnov, os valores sugerem que os construtos se aproximam de uma distribuição típica normal.

Figura 2. Histograma com curva normal da Motivação para o Serviço público

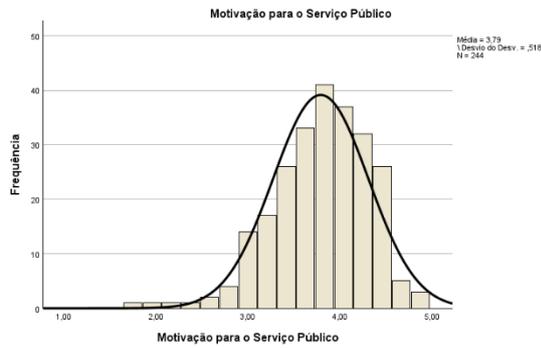


Figura 3. Histograma com curva normal do Desempenho Individual Percebido

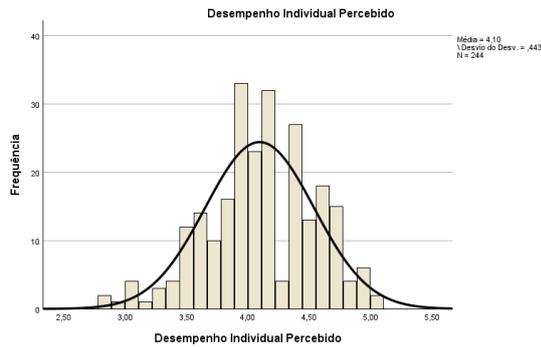
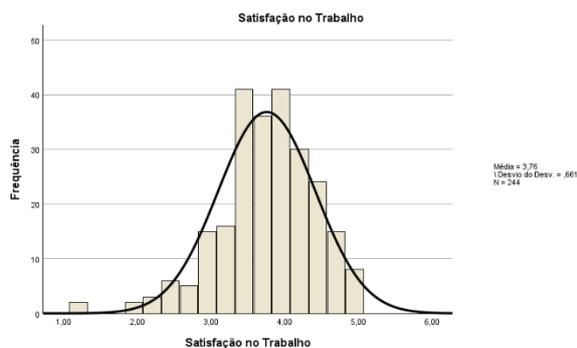


Figura 4. Histograma com curva normal da Satisfação no Trabalho



5.4. Correlações entre Variáveis

Nesta secção analisou-se as possíveis correlações entre as variáveis em análise, através do coeficiente de correlação de *Pearson*, que permite verificar se duas variáveis se relacionam entre si e qual o grau desta relação, analisando a sua direcção (positiva ou negativa) e a magnitude da relação (entre +1 e -1). No que concerne à intensidade da correlação entre as variáveis em estudo, foi adotado o critério definido por Cohen (1998), que assume os seguintes intervalos:

$0,10 < r < 0,29$: correlação fraca;

$0,30 < r < 0,49$: correlação moderada;

$0,50 < r < 1$: correlação forte.

Neste sentido, foram analisadas as possíveis correlações entre as variáveis demográficas e as escalas da motivação para o serviço público, do desempenho individual percebido e da satisfação no trabalho, como é possível verificar na **Tabela 9**.

Tabela 9. Matriz de Correlações

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Idade	-										
2.Género	- 0,107	-									
3.Estado Civil	0,183**	0,093	-								
4.Nível de Escolaridade	- 0,195**	0,034	0,101	-							
5.Regime Contratual	0,131*	- 0,253**	- 0,080	- 0,001	-						
6.Tempo total de trabalho na administração pública (anos)	0,640**	0,001	0,158*	- 0,093	- 0,039	-					
7.Carreira na Administração Pública	0,053	0,059	0,191**	0,688**	0,000	0,128*	-				
8.Qual o tipo de autarquia local que trabalha?	- 0,081	0,053	- 0,146*	- 0,327**	0,140*	- 0,255**	-	0,406**	-		
9.Motivação para o Serviço Público	0,101	- 0,211**	- 0,005	- 0,058	0,160*	0,036	- 0,058	0,027	-		
10.Desempenho Individual	- 0,073	0,022	- 0,028	0,002	0,025	- 0,003	0,039	0,023	0,389**	-	
11.Satisfação no Trabalho	- 0,108	- 0,036	- 0,091	0,032	0,078	- 0,111	0,005	0,171**	0,380**	0,506**	-

Nota: *Correlação < 0,05; **Correlação < 0,01

No que concerne às possíveis correlações entre as variáveis sociodemográficas, foi possível verificar uma correlação forte e positiva, e estatisticamente significativa, entre a idade dos funcionários públicos e o tempo de trabalho na administração pública ($r = 0,640$, $p < 0,001$), revelando que quanto maior for a idade do funcionário público, maior é o seu tempo de trabalho. Outra correlação que foi possível verificar entre as variáveis sociodemográficas foi entre o nível de escolaridade e a carreira na administração pública que apresenta uma correlação forte e positiva, e estatisticamente significativa, ($r = 0,688$, $p < 0,001$), isto é, quanto maior for o nível de escolaridade, maior será a posição na carreira do funcionário público.

No que respeita às correlações entre as variáveis demográficas e as escalas adotadas na presente investigação, não foi possível verificar correlações estatisticamente significativas e interpretáveis. No entanto, a escala da motivação para o serviço público parece ter uma relação negativa, mas fraca, e estatisticamente significativa, com o género dos funcionários públicos ($r = - 0,211$, $p < 0,001$), isto significa que a motivação para o serviço público tende a ser maior no género masculino.

No que concerne às correlações entre os diferentes construtos utilizados, é possível verificar que as três escalas parecem ter entre si uma relação positiva, mas fraca, e estatisticamente significativa, como é possível verificar na **Tabela 9**.

5.5. Modelos Explicativos da Relação Motivação para o Serviço Público e Desempenho Individual Percebido

Na presente secção serão apresentados os resultados das variáveis submetidas às respetivas análises com recurso ao PROCESS, versão 4.2 de Andrew F. Hayes (2022), extensão do programa estatístico SPSS, que permite analisar e testar as hipóteses da presente investigação.

Neste sentido, para efetuar a seguinte análise foi necessário verificar alguns pressupostos de normalidade exigidos pelo método da regressão linear, nomeadamente, a homocedasticidade, a independência dos resíduos e a multicolinearidade.

No que diz respeito ao pressuposto da homocedasticidade dos resíduos, este pressupõe que “a dispersão dos resíduos padronizados deve ser constante” (Field, 2009, p. 788), ou seja, mais ou menos linear. Neste sentido, foi possível verificar que não existem resíduos muito afastados da dispersão normal.

No que concerne ao pressuposto de independência dos resíduos padronizados foi realizado o teste de Durbin-Watson: “se $d \approx 2$, podemos concluir que não existe autocorrelação entre os resíduos” (Marôco, 2021, p. 685). Após a realização do teste, o valor $d = 2,141$, concluindo-se que os resíduos são independentes, uma vez que o valor é muito próximo de 2.

Por último, o pressuposto da multicolineariedade permite verificar se as “variáveis independentes estão fortemente correlacionadas entre si” (Marôco, 2021, p. 700), através da análise dos valores de tolerância (T), que devem ser superiores a 0,10, e os valores do *Variance Inflation Factor (VIF)* que devem ser inferiores a 10, pelos critérios definidos por Field (2009). Após a realização da análise, conclui-se que não existem problemas de multicolineariedade.

Confirmados estes pressupostos foi possível avançar para as análises seguintes.

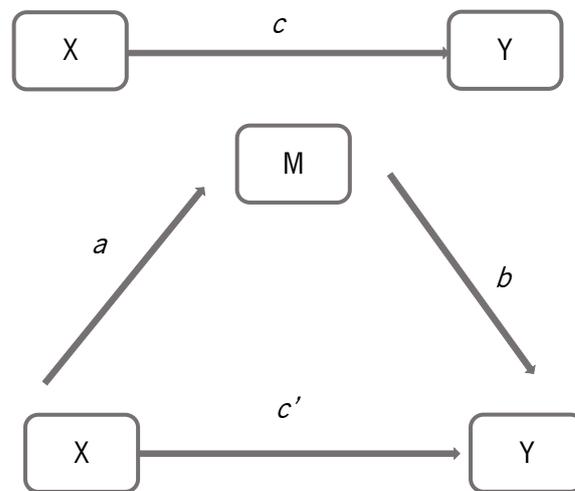
5.5.1. Análise de Mediação

O processo de mediação consiste na introdução de uma terceira variável que intervém e explica a relação entre a variável independente e a variável dependente, ou seja, a variável independente (X) influencia a variável mediadora (M), que por sua vez afeta a variável dependente (Y) (Deming et al., 2017). Deste modo, é possível verificar a existência de uma variável mediadora quando (Marôco, 2021, p. 750):

- i) “existe uma relação significativa entre a variável independente (X) e a variável mediadora”;
- ii) “a variável mediadora possui um efeito significativo sobre a variável dependente (Y)”;
- iii) “a adição da variável mediadora ao modelo, reduz a importância da variável independente no modelo”.

A **Figura 5** ilustra os caminhos necessários para a ocorrência do processo de mediação simples.

Figura 5. Modelo Conceitual e Estatístico de Mediação Simples



Legenda:

- a*: Efeito de X em M
- b*: Efeito de M em Y
- c*: Efeito Total de X em Y
- c'*: Efeito Direto de X em Y

As equações seguintes avaliam as condições para que a variável M seja considerada como o mediador da relação entre X e Y, no qual os símbolos e_1 , e_2 e e_3 representam os resíduos e os β_{0i} correspondem aos valores da constante de cada equação (Mackinnon et al., 2007).

$$\text{Equação 1: } Y = \beta_{01} + cX + e_1$$

$$\text{Equação 2: } M = \beta_{02} + aX + e_2$$

$$\text{Equação 3: } Y = \beta_{03} + bM + c'X + e_3$$

Neste sentido, para testar as hipóteses de investigação verificou-se um conjunto de condições necessárias à ocorrência do processo de mediação. A primeira condição reflete a Equação 1, onde considera que existe uma relação estatisticamente significativa entre X e Y, isto é, a motivação para o serviço público (X) influencia o desempenho individual percebido (Y) diretamente. Para cumprir esta condição, o coeficiente (ou caminho) c terá de ser estatisticamente significativo.

No que respeita à segunda condição (Equação 2), esta considera que a motivação para o serviço público (X) influencia a satisfação no trabalho (M), de forma que o coeficiente (ou caminho) a seja estatisticamente significativo.

A terceira condição (Equação 3) considera que a satisfação no trabalho (M) afeta o desempenho individual percebido (Y), onde o coeficiente (ou caminho) b seja estatisticamente significativo. Desta forma, para que ocorra o processo de mediação, a relação de causalidade entre a motivação para o serviço público (X) e o desempenho individual percebido (Y) deverá desaparecer ou enfraquecer na presença da satisfação no trabalho (M). Assim, o coeficiente (ou caminho) c' deverá perder significado.

Para responder às hipóteses de investigação desenvolveu-se o efeito de mediação com recurso à extensão do SPSS mencionado anteriormente, procurando para os coeficientes c , b e a resultados estatisticamente significativos e para o coeficiente c' resultados não significativos. Além disso, foram apresentados os resultados relativos às três equações e às quatro condições necessárias para ocorrer o processo de mediação, que se encontram apresentados na seguinte tabela.

Tabela 10. Resultados da Análise de Mediação

Condição	Coefficiente	Erro Padrão	IC 95%	t-teste (p -valor)	Teste F (p -valor)	R ²
1	$c = 0,33$	0,05	0,23; 0,43	$t = 6,57 (p < 0,000)^*$	43,16 ($p < 0,000$)	0,15
2	$a = 0,48$	0,08	0,33; 0,63	$t = 6,38 (p < 0,000)^*$	40,74 ($p < 0,000$)	0,14
3	$b = 0,28$	0,04	0,20; 0,36	$t = 7,20 (p < 0,000)^*$	52,06 ($p < 0,000$)	0,30
4	$c' = 0,20$	0,05	0,10; 0,29	$t = 3,95 (p < 0,001)^*$		

Nota: (*) Estatisticamente significativo no nível de significância $p < 0,001$

Os resultados obtidos permitiram verificar a existência de uma mediação parcial complementar da satisfação no trabalho na relação de causalidade entre a motivação para o serviço público e o desempenho individual percebido, uma vez que a introdução desta variável mediadora não tornou o efeito de X em Y não significativo.

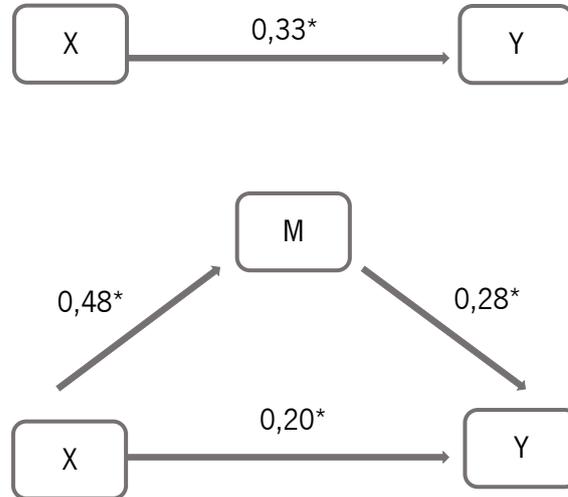
No que concerne às condições necessárias para ocorrer o processo de mediação, foi possível verificar que a motivação para o serviço público (X) influencia o desempenho individual percebido (Y), uma vez que o valor de p é estatisticamente significativo ao nível de $p < 0,001$, revelando que a motivação para o serviço público teve um impacto positivo e estatisticamente significativo no desempenho individual percebido, sendo que X explica 15% da variância de Y. Neste sentido, a primeira condição do processo de mediação encontra-se satisfeita.

Relativamente à segunda condição, foi possível verificar que a motivação para o serviço público (X) influencia a satisfação no trabalho (M), uma vez que o valor de p é estatisticamente significativo ao nível de $p < 0,001$. Assim, a variável X é responsável por 14% da variância da variável M, satisfazendo a segunda condição.

No que diz respeito à terceira condição, averiguou-se que a satisfação no trabalho (M) apresenta impacto positivo e estatisticamente significativo no desempenho individual percebido (Y), satisfazendo a terceira condição. Deste modo, para se verificar o processo de mediação era necessário que os resultados da motivação para o serviço público (X) perdessem significado na influência do desempenho individual percebido (Y). No entanto, foi possível verificar que na presença da satisfação no trabalho (M), a relação entre a motivação para o serviço público (X) e o desempenho individual percebido (Y) apresenta resultados estatisticamente significativos ao nível de $p < 0,001$, apesar da diminuição do valor do coeficiente c' . Assim sendo, a mediação não é completa, mas sim parcial complementar.

A mediação parcial complementar ocorre “quando o efeito indireto e o efeito direto têm o mesmo sinal”, significando que poderá existir outra potencial variável mediadora ou a existência de uma variável moderadora que não foi levada em consideração (Deming et al., 2017, p. 81).

Figura 6. Influência da Motivação para o Serviço Público sobre o Desempenho Individual Percebido mediada pela Satisfação no Trabalho



Com base nos resultados obtidos, é possível verificar que níveis mais elevados de motivação para o serviço público aumentam o desempenho percebido dos funcionários públicos, mesmo quando esta relação é mediada pela satisfação no trabalho, que é influenciada pela motivação para o serviço público e influencia o desempenho individual percebido. Além disso, é possível concluir que a satisfação no trabalho medeia parcialmente a relação entre a motivação para o serviço público e o desempenho individual percebido dos funcionários públicos, sendo que estes valorizam mais a motivação para o serviço público para atingirem níveis mais elevados de desempenho no trabalho.

6. Discussão dos Resultados

Neste capítulo são discutidos os resultados obtidos acerca da influência da motivação para o serviço público no desempenho individual percebido, bem como a análise da influência da satisfação no trabalho nesta relação.

6.1. Impacto da Motivação para o Serviço Público no Desempenho Individual Percebido

Um dos objetivos principais desta investigação consistiu em compreender como é que a motivação para o serviço público influencia o desempenho individual percebido dos funcionários públicos que exercem funções em autarquias locais, uma vez que tem sido uma temática de grande interesse na gestão de recursos humanos no âmbito da administração pública.

Vários estudos que abordam a relação supramencionada referem que existe uma relação positiva entre estes dois construtos, isto é, nas “organizações públicas, a motivação para o serviço público está positivamente relacionada com o desempenho individual” (Schwarz et al., 2020, p. 546). Esta relação de causalidade verifica-se devido ao facto de os funcionários que apresentam motivação para o serviço público, exercerem maior esforço no seu trabalho, e conseqüentemente, apresentarem níveis mais elevados de desempenho (Van Loon et al., 2018; Vandenabeele, 2009).

No que concerne à primeira hipótese de investigação, através dos testes estatísticos efetuados foi possível validar a hipótese, que vai ao encontro da maioria dos estudos que abordam esta questão (Perry & Wise, 1990; Vandenabeele, 2009; Van Loon et al., 2018; Miao et al., 2019; Schwarz et al., 2020). Neste sentido, é possível afirmar que há uma influência positiva da motivação para o serviço público no desempenho individual percebido dos funcionários públicos, verificando que a motivação para o serviço público explica 15% da variância do desempenho individual percebido. Isto significa que os funcionários que se autossacrificam, colocando de lado os seus interesses pessoais pelo bem-estar da sociedade apresentam níveis mais elevados de motivação para o serviço público, e conseqüentemente, maiores níveis de desempenho no trabalho.

6.2. Satisfação no Trabalho e o impacto na relação Motivação para o Serviço Público e Desempenho Individual Percebido

A satisfação no trabalho é um construto analisado em diversos estudos na área do comportamento organizacional, sendo associado a diversos resultados como a produtividade, desempenho e

compromisso organizacional (Homberg et al., 2015). Na literatura, este construto é analisado pela influência que possui sobre o desempenho individual, mas também pela relação com a motivação para o serviço público.

No que concerne à relação entre a motivação para o serviço público e a satisfação no trabalho, a análise efetuada permitiu verificar uma relação positiva entre as duas variáveis, isto é, a motivação para o serviço público é um preditor da satisfação no trabalho, influenciando-a positivamente. Esta relação de causalidade verificada vai ao encontro do estudo de Homberg et al. (2015), que conclui que existe uma “relação direta entre as duas variáveis”, uma vez que “indivíduos motivados para o serviço público têm mais oportunidades de servir o interesse público, e conseqüentemente, níveis mais elevados de satisfação no trabalho” (Homberg et al., 2015, p. 717).

Posteriormente, quando a satisfação no trabalho foi incluída como preditor do desempenho individual, foi possível verificar também uma influência positiva deste construto sobre o desempenho individual percebido. Isto também vai ao encontro dos estudos de Vandenberghe (2009) e Nurlita (2019) que afirmam que a satisfação no trabalho provoca melhores níveis de desempenho. No entanto, quando a satisfação no trabalho é introduzida como variável mediadora, a relação entre a motivação para o serviço público e o desempenho individual percebido continuam com significância estatística, revelando que o efeito da mediação é apenas parcial complementar.

Neste sentido, os resultados obtidos permitem confirmar as hipóteses 2, 3 e 4, sugerindo que a satisfação medeia parcialmente a relação entre a motivação para o serviço público e o desempenho individual percebido. No entanto, é necessário ter em consideração que poderão existir outras variáveis mediadoras e/ou moderadoras que não estão a ser consideradas no estudo, mas que podem estar a influenciar estes resultados.

7. Considerações Finais

No presente capítulo são apresentadas as principais conclusões obtidas da investigação referentes à análise da influência da motivação para o serviço público no desempenho individual percebido dos funcionários das autarquias locais, e o efeito da satisfação no trabalho nesta relação, enquanto variável mediadora. Posteriormente, são expostas as principais implicações da investigação para a administração pública, em particular para a administração autárquica, e as limitações e sugestões para as investigações futuras.

7.1. Principais Conclusões do Estudo

A presente investigação pretendia analisar se a motivação para o serviço público influencia positivamente o desempenho individual percebido dos funcionários públicos e se a satisfação no trabalho atua como variável mediadora nesta relação.

Após as análises realizadas, confirma-se que o desempenho percebido dos funcionários públicos que exercem funções em autarquias locais é influenciado pela motivação para o serviço público. Isto significa que os funcionários com sentimentos de autossacrifício, de dever cívico e justiça social apresentam níveis mais elevados de desempenho percebido, tanto para a tarefa como para o contexto, não demonstrando sentimentos de queixa para com o trabalho desenvolvido. No entanto, esta influência não é muito forte, uma vez que a motivação para o serviço público só explica 15% da variância do desempenho individual percebido dos funcionários públicos.

Além disso, foi possível confirmar que a motivação para o serviço público influencia positivamente a satisfação no trabalho, o que significa que os funcionários mais motivados para servir o interesse público são os que possuem uma maior satisfação no trabalho. No que concerne à influência da satisfação no trabalho no desempenho individual percebido, foi possível verificar um impacto positivo, isto é, quanto mais elevados os níveis de satisfação no trabalho, mais elevados serão os níveis de desempenho. Por último, foi possível concluir que a relação entre a motivação para o serviço público e o desempenho individual percebido, quando é mediada pela satisfação no trabalho, apresenta resultados estatisticamente significativos. Neste sentido, apesar de a mediação ser parcial, confirmamos a hipótese formulada a este respeito.

7.2. Implicações Práticas

A presente investigação proporcionou contribuições académicas e práticas. No que concerne às contribuições académicas, esta permitiu obter um melhor conhecimento dos construtos em análise e a sua relação, bem como a compreensão desta temática no contexto português da administração pública.

No que diz respeito às contribuições práticas, a mesma permite às autarquias locais compreender o que motiva os seus funcionários e através disso aumentar o desempenho dos mesmos, uma vez que o estudo conclui que a motivação para o serviço público influencia positivamente o desempenho. Neste sentido, torna-se necessário que as autarquias locais e a gestão de recursos humanos percebam se os seus funcionários se encontram motivados. Caso o mesmo não se verifique, é possível através do presente estudo perceber quais as práticas a adotar para promover a motivação dos seus funcionários, como por exemplo, o aumento dos comportamentos de dever cívico, justiça social e autossacrifício. Assim, através destas práticas de fomentação da motivação para o serviço público, as autarquias poderão promover o desempenho e a satisfação dos seus funcionários através do reconhecimento e boas condições de trabalho, salários justos, segurança e estabilidade e autonomia nas tarefas.

7.3. Limitações do Estudo

Ao longo da dissertação foi possível identificar algumas limitações. A primeira limitação prende-se com o pedido de aplicação do questionário nas autarquias locais. Devido à burocracia existente, o pedido formal para a aplicação do instrumento de recolha de dados não chegou a ser preenchido por algumas autarquias devido ao tempo de espera de resposta não coincidir com os prazos delineados nesta investigação. Apesar disto, o número de respostas obtido foi bastante elevado.

A segunda limitação refere-se ao facto de o pedido da aplicação do questionário ter sido enviado para o endereço eletrónico da autarquia local, o que poderá ter feito com que cada chefia escolhesse apenas os funcionários mais motivados e/ou com melhor desempenho para responder às questões. Neste sentido, a forma como foi distribuído internamente pode ter produzido algum efeito de enviesamento dos dados.

A quarta limitação consiste na falta de bibliografia sobre a temática em análise no contexto português, o que dificultou uma pesquisa mais aprofundada e contextualizada sobre o tema.

Por último, a adoção do inquérito por questionário como instrumento de recolha de dados poderá ter limitado a presente investigação a nível da veracidade das respostas, uma vez que os inquiridos podem não ter respondido verdadeiramente a cada questão ou interpretarem as questões de maneira diferente.

7.4. Investigações Futuras

Para possíveis investigações futuras são feitas algumas sugestões. Uma vez que esta temática não tem sido alvo de pesquisas no contexto português, torna-se essencial incentivar o desenvolvimento de mais estudos sobre esta temática em Portugal para promover e aprofundar os conhecimentos.

Uma segunda sugestão que é feita prende-se com o facto de se ter em consideração a análise de mais variáveis que são influenciadas pela motivação para o serviço público e que afetam a relação entre a motivação e o desempenho dos funcionários, uma vez que através da análise de mediação realizada na presente investigação, foi possível verificar que poderão existir outras variáveis mediadoras e moderadoras que podem explicar o modelo.

Depois, seria necessário também realizar antecipadamente os pedidos junto das autarquias, de modo a obter mais respostas por parte dos funcionários públicos. Neste sentido, sugere-se ainda que as investigações futuras deverão expandir os seus estudos para todo o território português para obter mais dados.

Referências Bibliográficas

- Alonso, P., & Lewis, G. B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance: Evidence From the Federal Sector. *American Review of Public Administration*, 31(4), 363-380. <https://doi.org/10.1177/02750740122064992>
- Assembleia da República. (1977). “Lei n.º 79/77, de 25 de outubro”. *Diário da República* 1ª série, n.º 247 (outubro): 2564-2578. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/79-1977-277277>
- Assembleia da República. (2007). “Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro”. *Diário da República* 1ª série, n.º 250 (dezembro): 9114(2)-9114(22). <https://files.dre.pt/gratuitos/1s/2007/12/25001.pdf>
- Assembleia da República. (2013). “Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro”. *Diário da República* 1ª série, n.º 176 (setembro): 1-62. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2013-56366098>
- Avaliação de Desempenho – Manual de Apoio (2004). Consultado em 18 de novembro de 2023 em <https://www.dgaep.gov.pt/media/0404000000/04.04.03.01%20-%20Manual.pdf>
- Azevedo, A. M. (2017). A Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a Estratégia Competitiva – Estudo de Caso [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/108235/2/224802.pdf>
- Azevedo, S. N. B. (2019). Determinantes e Efeitos da Satisfação no Trabalho – uma análise empírica [Dissertação de Mestrado, Universidade dos Açores]. Ponta Delgada. <http://hdl.handle.net/10400.3/5859>
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-439. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.ipart.a024390>
- Bright, L. (2021). Why Does PSM Lead to Higher Work Stress? Exploring the Role that Organizational Identity Theory has on the Relationship between Public Service Motivation and External-Related Stress among Federal Government Employees. *Public Organization Review*, 22(3), 803-820. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11115-021-00546-0>
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (7ª Edição). Editora: Publicações Dom Quixote.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação: guia para autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta
- Cesário, F., & Magalhães, S. (2017). Human Resources Management, Citizenship Behavior, and Turnover Intention in the Portuguese Public Administration. *International Journal of Public Administration*, 40(11), 979-988. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1242609>
- Chanlat, J. F. (2022). Rethinking Organizations and Society from an Ethical Perspective. *Organizações & Sociedade Journal*, 29(100), 123-150. <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0005EN>
- Christensen, R. K., & Wright, B. E. (2011). The Effects of Public Service Motivation on Job Choice Decisions: Disentangling the Contributions of Person-Organization Fit and Person-Job Fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 723-743.

<https://doi.org/10.1093/jopart/muq085>

- Ciobanu, A., Androniceanu, A., & Lazaroiu, G. (2019). An integrated Psycho-Sociological Perspective on Public Employees' Motivation and Performance. *Frontiers in Psychology, 10*(36), 1-7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00036>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2ª Edição). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coutinho, A. I. A. (2019). A Relação da Percepção de Empregabilidade Com a Perspetiva de Carreira na Administração Pública [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa]. Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/18367>
- Damáσιο, B. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. Avaliação Psicológica. *Interamerican Journal of Psuchological Assessment, 11*(2), 213-228. https://www.researchgate.net/publication/258883655_Uso_da_Analise_Fatorial_Exploratoria_em_Psicologia
- Demming, C. L., Jahn, S., & Boztuğ, Y. (2017). Conducting Mediation Analysis in Marketing Research. *Marketing: ZFP-Journal of Research and Management, 39*(3), 76-93. <https://www.istor.org/stable/26426855>
- Ferreira, J. A. G., Fernandes, R., Haase, R. F., & Santos, E. R. (2009). Minnesota Satisfaction Questionnaire - Short Form: estudo de adaptação e validação para a população portuguesa. *Psychologica, 51*, 251-281. https://doi.org/10.14195/1647-8606_51_15
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS*. (3ª Edição). London: Sage.
- Fonseca, J. M. R., Nascimento, J. L. R. P., & 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/Public Sciences & Policies, 6*(1), 183-210. <http://hdl.handle.net/10400.5/28357>
- Forte, T., Santinha, G., Oliveira, M., & Patrão, M. (2022). The High Note of Meaning: A Case Study of Public Service Motivation of Local Government Officials. *Social Sciences, 11*(9), 1-17. <https://doi.org/10.3390/socsci11090411>
- Francois, P. (2000). "Public service motivation" as na argument for government provision. *Journal of Public Economics, 78*(3), 275-299. [https://doi.org/10.1016/S0047-2727\(00\)00075-X](https://doi.org/10.1016/S0047-2727(00)00075-X)
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6ª Edição). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations*. (8.ª Edição). New Jersey: Prentice Hall.
- Hemakumara, M. G. G. (2020). The Impact of Motivation on Job Performance: A Review of Literature. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies, 8*(2), 24-29. <https://doi.org/10.15640/jhrmls.v8n2a3>
- Homberg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction. *Public Administration Review, 75*(5), 711-722. <https://doi.org/10.1111/puar.12423>
- Hora, H. R. M., Monteiro, G. T. R., & Arica, J. (2010). Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. *Produto & Produção, 11*(2), 85-103.

<https://doi.org/10.22456/1983-8026.9321>

Hulin, C., & Judge, T. (2003). *Job attitudes*. Hoboken, NJ: Wiley.

INA, I.P. (2023). *Ética do Serviço Público*.

Jalagat, R. (2016). Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A Critical Review of their Relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36-42. https://www.researchgate.net/profile/Revenio-Jalagat/publication/310498763_Job_Performance_Job_Satisfaction_and_Motivation_A_Critical_Review_of_Their_Relationship/links/5830553508ae004f74c0d709/Job-Performance-Job-Satisfaction-and-Motivation-A-Critical-Review-of-Their-Relationship.pdf

Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). *Job satisfaction: Subjective well-being at work*. The Guilford Press.

Kim, S. (2012). Does Person-Organization Fit Matter in the Public Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830-840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02572.x>

Kjeldsen, A. M., & Hansen, J. R. (2016). 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. <https://doi.org/10.1177/0734371X166316>

Knies, E., & Leisink, P. (2018). People management in the public sector. *HRM in mission driven organizations: Managing people in the not for profit sector*, 15-46. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57583-4_2

Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2017). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>

Koopmans, L. (2014). *Measuring individual work performance*. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23803443/>

Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. C. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28. <http://dx.doi.org/10.1108/17410401311285273>

Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. (1ª Edição). Chicago, IL: Rand McNally.

Mackinnon, D.P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation Analysis. *Annual Review of Psychology*, 58(593), 1-10. [10.1146/annurev.psych.58.110405.085542](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085542)

Madureira, C., & Rodrigues, M. (2011). A Avaliação do Desempenho Individual no contexto da Administração Pública Portuguesa-Desafios e limitações do SIADAP. <http://hdl.handle.net/10782/626>

Madureira, C., & Rodrigues, M. (2015). Fatores de motivação dos trabalhadores na Administração Pública Central em Portugal. *Revista de Administração e Emprego Público*, 2, 83-110. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/14948/5/RAEP%20n%c2%ba2.pdf>

Maia, T. S. V., & Correia, P. M. A. R. (2022). E-Government e Sociedade Digital. *Synesis*, 14(1), 184-

206. <https://seer.ucp.br/seer/index.php/synesis/article/view/2119>
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. (6ª Edição). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Marôco, J. (2021), *Análise Estatística com o SPSS STATISTICS*. (8ª Edição). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money & Management*, 39(2), 77-85. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1556004>
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public administration review*, 67(1), 40-53. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00695.x>
- Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Editora: Pergaminho/Bertrand.
- Nurlita, D. E. (2019). The Effect of Public Service Motivation on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction as its Intervening Variables. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8, 283-300. https://sibresearch.org/uploads/3/4/0/9/34097180/riber_8-s4_22_k19-068_283-300.pdf
- Organização da administração do estado. (2018). DGAEP. Consultado 30 de outubro, 2023 em <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839&men=i>
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Calidity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5-22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Perry, J. L. (2000). Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation. *Journal of public administration research and theory*, 10(2), 471-488. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024277>
- Perry, J. L., & Vandenabeele, W. (2015). Public Service Motivation Research: Achievements, Challenges, and Future Directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692-699. <https://doi.org/10.1111/puar.12430>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public administration review*, 367-373. https://www.researchgate.net/profile/Patricia-Ingraham/publication/229476704_Performance_Promises_to_Keep_and_Miles_to_Go/links/5eee604d92851ce9e7f52f27/Performance-Promises-to-Keep-and-Miles-to-Go.pdf
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public administration review*, 70(5), 681-690. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>
- Pinder, C. C. (1998). *Motivation in work organizations*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Portal Autárquico (2023). Consultado 30 de outubro, 2023 em <https://portalautarquico.dgal.gov.pt/>
- Presidência do Concelho de Ministros. (2020). “Resolução do Concelho de Ministros n.º 55/2020”.

- Diário da República, 1.^a série, n.º 148 (julho): 8-28.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/resolucao-conselho-ministros/55-2020-139209032>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (2^a Edição). Gradiva.
- Rainey, H. G., & 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. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024401>
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso & C., Marques, C. A. (2020). *Manual de Gestão de Pessoal e do Capital Humano*. (3^a Edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
- Ritz, A., Vandenabeele, W., & Vogel, D. (2021). Public Service Motivation and Individual Job Performance. *Managing for public service performance: How people and values make a difference*, 254-277. https://boris.unibe.ch/167989/1/14_Ritz_Vogel_and_Vandenabeele_2020-03-21.pdf
- Rodrigues, M. A. V. (2009). Mecanismos de Governação: Estratégias Alternativas de Coordenação nos Governos Locais em Portugal [Tese de Doutoramento, Universidade do Minho]. Braga. <https://hdl.handle.net/1822/9879>
- Rodrigues, M., Araújo, J. F., & Tavares, A. F. (2009). A prestação de serviços públicos nas autarquias locais. *Municipalismo*, 77-122. <http://hdl.handle.net/10198/6896>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. (6^a Edição). Editora: Harlow Pearson.
- Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can Public Leadership Increase Service Motivation and Job Performance?. *Public Administration Review*, 80(4), 543-554. <https://doi.org/10.1111/puar.13182>
- Silva, A. J. M. (2018). A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos nas Autarquias Locais: Estudo de Caso na Câmara Municipal de Cantanhede [Dissertação de Mestrado, ISMT]. Coimbra. <https://repositorio.ismt.pt/server/api/core/bitstreams/9782b98e-30a0-4a4a-bc65-d753784da430/content>
- Sims, D., Fineman, S. S. e Gabriel, Y. (1993). *Organizing and Organizations: An Introduction*. Londres: Sage.
- Steers, R. M. (1981). *Introduction to Organization Behaviour*. (3^a Edição). Editora: Scott, Foresman
- Steijn, B. (2008). Person-Environment Fit and Public Service Motivation. *International public management journal*, 11(1), 13-27. <https://doi.org/10.1080/10967490801887863>
- Tavares, A. (2019). *Administração pública portuguesa*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Thuy, N. T. T., & Phinaitrup, B. A. (2023). The Effect of Public Service Motivation on Job Performance of Public Servants in Vietnam: The Role of Mediation of Job Satisfaction and Person-organization Fit. *International Journal of Public Administration*, 46(5), 326-343.

<https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1995747>

- Van Loon, N., Kjeldsen, A. M., Andersen, L. B., Vandenaabeele, W., & Leisink, P. (2018). Only When the Societal Impact Potencial Is High? A Panel Study of the Relationship between Public Service Motivation and Perceived Performance. *Review of public personnel administration, 38*(2), 139-166. <https://doi.org/10.1177/0734371X16639111>
- Vandenaabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public management review, 9*(4), 545-556. <https://doi.org/10.1080/14719030701726697>
- Vandenaabeele, W. (2009). The mediating Effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM – performance relationship. *International review of administrative sciences, 75*(1), 11-34. <https://doi.org/10.1177/0020852308099504>
- Vandenaabeele, W., Brewer, G. A., & Ritz, A. (2014). Past, Presente, and Future of Public Service Motivation Research. *Public Administration, 92*(4), 779-789. <https://doi.org/10.1111/padm.12136>
- Vandenaabeele, W., Hondeghem, A., Maesschalck, J., & Depré, R. (2004). Values and motivation in public administration: Public service motivation in an international comparative perspective. In *EGPA 2004 Annual Conference*, 1-4. <https://soc.kuleuven.be/io/pubpdf/1001061011.pdf>
- Vandenaabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2018). Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup. *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe*, 261-278. https://link.springer.com/chapter/10.1057/978-1-137-55269-3_13
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesoya Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 22*, 120. https://www.researchgate.net/publication/320643153_Minnesota_satisfaction_questionnaire_psychometric_properties_and_validation_in_a_population_of_portuguese_hospital_workers
- Winarsih, T. (2016). Pengaruh Public Service Motivation Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Di Puskesmas Rawat Inap Kota Yogyakarta. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi, 7*(1), 85-105. <https://journal.umy.ac.id/index.php/bti/article/view/2547>

Apêndice A

Instrumento de Recolha de Dados – Inquérito por Questionário

Motivação e Desempenho dos Funcionários da Administração Pública: Um Estudo nas Autarquias Locais

Caro(a) Participante,

No âmbito do Mestrado em Gestão e Negócios da Universidade do Minho, encontro-me a desenvolver um trabalho de investigação cujo objetivo é recolher informação com o propósito de analisar a motivação, o desempenho e a satisfação dos funcionários públicos das autarquias locais da Região Norte, que no âmbito das suas funções estão em contacto com os utentes.

Neste sentido, venho pedir a sua colaboração para o preenchimento de todas as questões do questionário de forma sincera, não existindo respostas certas ou erradas.

Os dados recolhidos serão tratados de forma agregada, anónima e meramente para fins académicos. Para responder, assinale a opção que melhor corresponde à sua situação ou opinião. A sua participação é voluntária, o que significa que poderá desistir a qualquer momento.

O tempo aproximado de preenchimento é de 5 minutos.

Obrigada pela sua colaboração.

Maria Inês Lobo, aluna do Mestrado em Gestão e Negócios, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho
Em caso de dúvidas podem contactar através do e-mail: pg48946@uminho.pt

Declaração de Consentimento

1. Declaro ter lido e compreendido as informações fornecidas anteriormente. Foi-me garantida a possibilidade de abandonar o estudo a qualquer momento sem nenhuma consequência. Sendo assim, aceito participar neste estudo de forma voluntária e permito a utilização dos dados recolhidos, confiando que estes serão utilizados apenas para efeitos de investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato.

Sim.

Parte I - Dados Sociodemográficos

2. Idade (anos)

Texto de resposta curta

3. Género

- Feminino
- Masculinho
- Outro

4. Estado Civil

- Solteiro
- Divorciado/Separado
- Casado
- Viúvo
- União de facto

5. Nível de Escolaridade

- 1.º Ciclo (4.º ano ou inferior)
- 2.º Ciclo (6.º ano)
- 3.º Ciclo (9.º ano)
- Ensino Secundário
- Bacharelato
- Licenciatura
- Mestrado
- Pós-graduação
- Doutoramento

6. Regime Contratual

- CTFP - Tempo Indeterminado
- CTFP - Termo Resolutivo Certo
- CTFP - Termo Resolutivo Incerto
- Nomeação
- Comissão de Serviço
- Período Experimental

7. Tempo total de trabalho na administração pública (anos)

Texto de resposta curta

8. Carreira na Administração Pública

- Carreira de Técnico Superior
- Carreira de Assistente Técnico
- Carreira de Assistente Operacional

9. Qual o tipo de autarquia local que trabalha?

- Município
- Freguesia

Parte II - Motivação para o Serviço Público

As seguintes afirmações referem-se a fatores relacionados com a motivação no serviço público. Assinale de 1 a 5 a importância que atribui a cada uma das afirmações, sendo que 1 corresponde a "Discordo Totalmente", 2 a "Discordo", 3 a "Nem concordo nem discordo", 4 a "Concordo" e 5 a "Concordo Totalmente".

1. Para mim, poder fazer a diferença na sociedade, é mais importante do que a minha realização pessoal.

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

2. Estou preparado(a) para fazer sacrifícios, pelo bem da sociedade.

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

3. Eu sou uma daquelas pessoas que arriscariam perdas pessoais, para ajudar alguém.

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

4. Sinto que tenho a obrigação de ajudar aqueles que estão a viver com problemas ou estão a passar por uma fase menos boa da sua vida.

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

5. Eu acredito que há muitas causas públicas que merecem ser defendidas.

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

6. Eu acredito que o dever está à frente dos interesses pessoais.

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

7. Eu contribuo voluntariamente para a minha comunidade.

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

8. Sinto que tenho a responsabilidade de ajudar a resolver problemas decorrentes das relações entre as pessoas.

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

9. Acredito que as pessoas deviam dar mais à sociedade, do que obtêm da mesma.

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

10. Para mim, o patriotismo implica promover o bem-estar dos outros.

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

11. Eu considero o serviço público como um dever cívico.

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

12. Para mim, a frase "dever, honra e país", é muito importante pois tem a ver com sentimentos profundos.

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

13. Acredito que, quando os funcionários públicos assumem um compromisso de honra para com as suas funções, aceitam obrigações não esperadas de outros cidadãos.

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

14. Eu admiro os funcionários públicos que conseguem, a partir de uma boa ideia, propor à tutela uma proposta de lei.

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

15. Estou disposto(a) a dedicar toda a minha energia em tornar a sociedade mais justa.

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

16. Estou disposto(a) a fazer sacrifícios pessoais, a fim de cumprir as minhas obrigações para com o meu município/freguesia.

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

17. Não tenho medo de lutar pelos direitos dos outros, mesmo que isso signifique que eu seja ridicularizado(a).

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

18. Frequentemente, os acontecimentos do dia a dia lembram-me o quão dependentes somos uns dos outros.

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

19. Eu raramente penso no bem-estar das pessoas que não conheço pessoalmente.

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

20. Raramente me emociono com a situação dos mais desfavorecidos.

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

21. É difícil para mim ter um grande interesse, com o que se passa na minha própria comunidade.

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

22. Ter sucesso financeiro é definitivamente mais importante para mim, do que realizar ações em prol da sociedade.

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

23. As pessoas podem falar sobre o interesse público, mas o que realmente as preocupa são os seus interesses próprios.

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

24. Não tenho grande simpatia pelos políticos.

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

Parte III - Desempenho Individual Percebido

As seguintes afirmações referem-se a fatores relacionados com o seu desempenho no trabalho. Assinale de 1 a 5 a importância que atribui a cada uma das afirmações, sendo que 1 corresponde a "Discordo Totalmente", 2 a "Discordo", 3 a "Nem concordo nem discordo", 4 a "Concordo" e 5 a "Concordo Totalmente".

1. Consigo planear o meu trabalho de modo a concluí-lo.

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

2. Giro bem o meu tempo.

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

3. Tenho em consideração os resultados que preciso alcançar no meu trabalho.

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

4. Sou capaz de estabelecer prioridades.

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

5. Sou capaz de realizar o meu trabalho de modo eficiente (com o mínimo de tempo e esforço).

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

6. No meu trabalho, assumo responsabilidades adicionais.

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

7. Por iniciativa própria, início novas tarefas quando as anteriores já estão concluídas.

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

8. Aceito tarefas desafiadoras, sempre que estas se encontram disponíveis.

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

9. Trabalho para manter os meus conhecimentos no trabalho atualizados.

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

10. Trabalho para manter as minhas competências laborais atualizadas.

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

11. Desenvolvo soluções criativas para novos problemas.

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

12. Procuo continuamente novos desafios no meu trabalho.

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

13. Participo ativamente nas reuniões de trabalho.

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

14. Queixo-me sobre assuntos laborais de menor importância.

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

15. Torno os problemas no trabalho maiores do que realmente são.

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

16. Centro-me nos aspetos negativos de uma situação no trabalho, em vez de me focar nos aspetos positivos.

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

17. Converso com colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho.

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

18. Converso com pessoas externas à minha organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho.

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

Parte IV - Satisfação no Trabalho

As seguintes afirmações referem-se a fatores relacionados com a satisfação no trabalho. Assinale de 1 a 5 a importância que atribui a cada uma das afirmações, sendo que 1 corresponde a "Totalmente Insatisfeito", 2 a "Insatisfeito", 3 a "Neutro", 4 a "Satisfeito" e 5 a "Totalmente Satisfeito".

1. Sou capaz de me manter ocupado(a) durante todo o tempo.

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

2. Tenho a possibilidade de trabalhar de modo independente no meu cargo.

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

3. Tenho a oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos.

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

4. Tenho a oportunidade de "ser alguém na vida".

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

5. O meu (a minha) superior lida de modo correto com os seus funcionários(as).

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

6. O meu (a minha) superior é competente na tomada de decisões.

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

7. Tenho a possibilidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência e valores.

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

8. O meu trabalho fornece-me segurança/estabilidade.

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

9. Tenho a possibilidade de ajudar outras pessoas.

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

10. Tenho a possibilidade de dizer às pessoas o que fazer.

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

11. Tenho a possibilidade de fazer algo em que faça uso das minhas competências.

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

12. Estou satisfeito(a) com a forma como as políticas da instituição são implementadas.

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

13. A relação entre o meu salário e a quantidade de trabalho que realizo é justa.

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

14. Tenho a possibilidade de progredir a nível profissional.

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

15. Tenho a possibilidade de tomar decisões por mim próprio(a).

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

16. Tenho a possibilidade de utilizar os meus próprios métodos para realizar o meu trabalho.

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

17. Estou satisfeito(a) com as condições de trabalho.

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

18. Os meus colegas têm uma boa relação entre si.

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

19. Sou reconhecido(a) por fazer um bom trabalho.

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

20. Tenho o sentimento de realização pessoal através do meu trabalho.

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