

## Repositório ISCTE-IUL

---

Deposited in *Repositório ISCTE-IUL*:

2019-05-20

Deposited version:

Post-print

Peer-review status of attached file:

Peer-reviewed

Citation for published item:

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

Further information on publisher's website:

<https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm>

Publisher's copyright statement:

This is the peer reviewed version of the following article: 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. This article may be used for non-commercial purposes in accordance with the Publisher's Terms and Conditions for self-archiving.

---

### Use policy

Creative Commons CC BY 4.0

The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a link is made to the metadata record in the Repository
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

---

# Fatores de motivação dos trabalhadores na Administração Pública Central em Portugal<sup>1</sup>

César Madureira, DGAEP, Universidade Lusíada, ISCTE-IUL

Miguel Rodrigues, DGAEP

## Abstract

Based on a review of the literature on motivation in the labour context, and more precisely on specificities of motivation in the fulfilment of public functions, and on the basis of 11295 answers gathered through the application of a survey by questionnaire, the present article analyses the motivation factors of employees in Central Government in Portugal. The study carried out highlights that variables such as schooling or the career are fundamental in the employees' perceptions on their motivation.

## Keywords

Motivation, central government, Portugal, perceptions

## Introdução

Ultrapassada a visão clássica<sup>2</sup>, que considerava as organizações de trabalho como centros de aplicação de normas, regras e procedimentos, estudava as organizações como sistemas fechados e apresentava a racionalização dos processos como elemento suficiente para a eficácia e a eficiência do trabalho; as ciências do comportamento puderam, a partir dos anos 30 do século passado, começar a aduzir contributos úteis para o estudo das organizações e das pessoas que nelas laboram.

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

Na atualidade, a questão da motivação ocupa um lugar central no estudo da gestão de pessoas quer no setor privado quer no público. Estes setores apresentam diferenças significativas entre si a diversos níveis<sup>3</sup>, devendo ter-se em consideração que, também ao nível do estudo da motivação, é desejável perscrutar as idiossincrasias inerentes a

---

<sup>1</sup> O presente artigo resultou de um estudo realizado em 2015 no Departamento de Investigação, Relações Internacionais e Comunicação (DIRIC) da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP). O estudo encontra-se disponível em [www.dgaep.gov.pt](http://www.dgaep.gov.pt)

<sup>2</sup> Na visão clássica a Teoria Organizacional inclui tradicionalmente a *Organização Científica do Trabalho* de Taylor, a *Teoria da Burocracia* de Weber, assim como o Fayolismo.

<sup>3</sup> Estas diferenças são evidentes ao nível das configurações estruturais, dos valores, das missões, dos objetivos e dos destinatários do trabalho desenvolvido dentro das organizações.

cada um deles pois só assim se pode efetuar uma investigação rigorosa e passível de chegar a resultados cientificamente honestos.

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

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

### **A motivação no contexto laboral**

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

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

Mais tarde, a abordagem comportamentalista das organizações foi retomada, tendo a partir dos anos 40 ganho nova pujança. A teoria das necessidades de Maslow em 1943

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

Das supracitadas teorias serão as de Maslow e Herzberg a merecer a nossa particular atenção, uma vez que se nos afigura serem as mais úteis na operacionalização da recolha e do tratamento dos dados da nossa pesquisa.

Na sua Teoria da Hierarquia de Necessidades, Maslow afirma que as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância a que o autor confere um formato piramidal. Na base da pirâmide estão as necessidades mais básicas (fisiológicas) entre as quais se destacam as de alimentação, repouso, sexo etc. No segundo patamar encontram-se as necessidades de segurança que abarcam, no contexto profissional, as necessidades de garantia relativamente à manutenção do posto de trabalho. O terceiro lugar é detido pelas necessidades sociais, com destaque para as necessidades de participação e de aceitação pelos pares. As necessidades de autoestima ocupam a quarta posição e envolvem conceitos como os de autoconfiança, aprovação social, respeito e prestígio. Por fim, no topo da hierarquia temos as necessidades de autorrealização, ou seja, as necessidades do ser humano de pleno desenvolvimento das suas potencialidades (Chiavenato, 1987). De acordo com Maslow, a passagem de um nível de necessidades para outro pressupõe a realização razoável das necessidades do nível anterior.

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

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

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

### **Especificidades do estudo da motivação no exercício de funções públicas - Revisão da literatura**

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

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

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

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

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

atividade da administração pública para uma vertente mais empresariada e com menos preocupações de carácter social na redistribuição dos rendimentos.

Por outro lado, Wright (2007) e Jacobson (2011), através de uma reinterpretação da literatura atinente à motivação no setor público consideram que não é evidente que os trabalhadores públicos estejam sempre mais vocacionados para o bem comum do que os trabalhadores do setor privado. Segundo os autores, para que tal aconteça é necessário que os trabalhadores do setor público entendam plenamente o papel que desempenham na concretização da missão e dos objetivos das organizações onde laboram. De facto, quando assim é, os trabalhadores tendem a interiorizar valores intrínsecos às suas organizações, havendo um incremento na motivação. Jacobson (2011) adianta mesmo que existe uma diversidade muito alargada de fatores que contribuem para a escolha de um trabalho no setor público. Num estudo recente, o autor sugere que as razões que fazem com que as pessoas optem por trabalhar no setor público, em detrimento do privado, são essencialmente pragmáticas<sup>4</sup>, e não altruístas como a maioria da literatura sobre PSM tende a sugerir. Para além disso, refere que as perceções sobre a PSM são dinâmicas, registando-se também diferenças nas representações “consoante as organizações, carreiras ou níveis profissionais em que os trabalhadores se encontram” (Jacobson, 2011:216).

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

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

---

<sup>4</sup> Podemos mesmo considerar de carácter conjuntural, decorrentes dos constrangimentos do mercado de trabalho.

do período histórico em avaliação, assim como a satisfação de necessidades económicas básicas ou a perceção de maior ou menor justiça no rendimento recebido influenciam o grau de intensidade da motivação do trabalhador público?

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

### **A motivação dos trabalhadores em funções públicas**

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

#### **Metodologia**

##### ***Universo***

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

##### ***Instrumento***

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

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

Ainda que a construção do questionário tenha tido por base as teorias de Maslow (1970) e de Herzberg et al (1962) sobre a motivação, tendo-se recorrido também a algumas das dimensões de análise introduzidas por Perry (1996) no seu constructo de medição da motivação no contexto laboral dos serviços públicos, os autores procuraram ter presente a realidade da administração pública portuguesa, contextualizando-a no momento

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

Com efeito, de acordo com Giauque *et al* (2011), quando se visa investigar as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores públicos no contexto laboral, o constructo teórico da motivação no setor público (*public service motivation – PSM*) deverá levar sempre em consideração as determinantes políticas e administrativas, sob as quais laboram estes trabalhadores. Ou seja, a construção do instrumento de recolha de informação não pode ser alheio nem ao espaço nem ao tempo, devendo adaptar-se ao contexto institucional. Desta forma, na construção do questionário foi levado em conta o facto do momento da aplicação ser em maio de 2015, altura em que haviam passado quase 4 anos sobre a introdução de diversas medidas de austeridade que afetaram profundamente as condições de trabalho dos trabalhadores em funções públicas (Madureira, 2015; Rato, 2015). O questionário recolheu elementos agrupados em quatro grandes dimensões: 1 - caracterização dos respondentes; 2 - caracterização do relacionamento interpessoal, satisfação e motivação no trabalho; 3 - perceções e representações dos trabalhadores sobre a administração pública; 4 - fatores de motivação no trabalho na administração pública.

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

### ***Recolha de dados***

O questionário foi divulgado através da Secretaria-Geral do Ministério das Finanças, tendo sido enviado a todas as outras Secretarias-Gerais que, alegadamente, o terão

difundido pelos Organismos da Administração Pública Direta e Indireta do Estado no período de 20 a 21 de abril de 2015. A data limite para resposta foi o dia 15 de maio de 2015.

### ***Tratamento de dados***

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

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

## **Resultados**

### ***Taxa de resposta e sugestões recolhidas***

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

### ***Caracterização dos respondentes***

Dos 11925 respondentes, cerca de 84% pertencem a organismos da administração pública direta do Estado.

No que concerne às respostas por ministério, de notar que mais de 71% dos sujeitos da amostra provêm dos ministérios da Saúde (43,2%) e das Finanças (28,1%). Se considerarmos o diminuto número de respostas de trabalhadores de ministérios como os dos Negócios Estrangeiros; Desenvolvimento Regional ou da Presidência do Conselho de Ministros damos-nos conta de um enorme desequilíbrio no envolvimento dos diferentes ministérios.

No que se refere ao sexo dos respondentes, existiu uma maior participação do sexo feminino (66,4%). Este resultado não é de estranhar se tivermos em atenção que a taxa de feminização global do emprego público na APC (61,6%)<sup>5</sup> é também mais elevada do que a masculina.

---

<sup>5</sup> Ver dados da Síntese Estatística do Emprego Público (SIEP) em 31-07-2015.

Relativamente à estrutura etária é de salientar que quase 78% dos respondentes têm idades que se situam entre os 31 e os 55 anos.

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

De acordo com os dados recolhidos, 84,5% dos respondentes revelam trabalhar na administração pública há 11 ou mais anos. Se considerarmos apenas a antiguidade no organismo onde desempenham a sua atividade profissional no presente, este número cai para 66,1%.

No que concerne ao tipo de vínculo com a administração pública, a maioria dos respondentes (81,2%) encontra-se em regime de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado.

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

Do total de respostas, não chega a 10% (1041 sujeitos) aquelas que foram dadas por dirigentes. De entre estes, mais de 58% exercem cargos de direção intermédia de 2º grau ou equiparado. A amostra vai-se estreitando até aos cargos de direção superior de 1º grau ou equiparado (4,3%).

### ***Caracterização do relacionamento interpessoal, satisfação e motivação no trabalho<sup>6</sup>***

Mais de 85% dos trabalhadores respondentes assume ter uma relação boa ou muito boa com os colegas. No que concerne à relação entre os trabalhadores e as chefias diretas este valor apresenta um decréscimo pouco significativo atingindo os 75,7%.

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

---

<sup>6</sup> Tendo em atenção a lógica que procurámos imprimir à presente investigação, a caracterização do relacionamento interpessoal, satisfação e motivação no trabalho foi efetuada exclusivamente a partir das respostas dos trabalhadores não dirigentes.

A maioria dos trabalhadores (52,1%) não se sente valorizada nem desvalorizada pela direção de topo. Ainda de referir que é escassa a vantagem percentual daqueles que se sentem desvalorizados (22,9%) sobre os que se sentem valorizados (20,5%).

Quando inquiridos sobre o grau de motivação sentido no exercício do trabalho, os respondentes apresentam sentimentos bastante diferenciados, havendo, no entanto, um equilíbrio entre os que se dizem motivados e, pelo contrário, aqueles que se sentem desmotivados. Mais de 38% encontram-se desmotivados ou muito desmotivados. Existe ainda uma fatia de 25% que revela não se encontrar motivado nem desmotivado, enquanto cerca de 36% dos respondentes afirmam estar motivados ou muito motivados.

### ***Representações dos trabalhadores sobre a administração pública***

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

Podemos afirmar que o que mais chama a atenção nos resultados obtidos é o facto de quase 88% dos respondentes estar em desacordo ou totalmente em desacordo com o sistema de avaliação do desempenho existente, ou seja, o SIADAP, apesar de 72,2% se sentirem responsabilizados pelos resultados obtidos.

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

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

Cerca de 60% dos respondentes admite que as opiniões dos trabalhadores são tomadas em consideração pelas chefias diretas, assim como as opiniões destas são levadas em conta pelos dirigentes de topo. Não obstante, apenas 50% da amostra refere que os trabalhadores são chamados a participar na melhoria dos procedimentos internos da organização, num processo de coparticipação.

### *Fatores de motivação na administração pública*

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

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

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

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

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

A perceção, por parte dos trabalhadores, do grau de importância de uma lista de itens retirados da pirâmide de necessidades de Maslow e da teoria dos dois fatores de Herzberg para a sua motivação profissional, revelou-nos que os fatores que se apresentam como importantes ou muito importantes para mais de 95% dos respondentes são:

- a auto satisfação (98,6%), o salário (98,4%), a possibilidade de desenvolver um trabalho estimulante e de melhorar profissionalmente (98%), a transparência na avaliação do desempenho (96,9%), a convicção de que trabalham para o bem comum (96,6%) e a autonomia no exercício da atividade profissional (95,2%);

Contrariamente, os fatores avaliados que mereceram maior indiferença por parte dos inquiridos foram:

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

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

*A importância do nível de escolaridade na determinação dos resultados*

Depois de efetuados os cruzamentos tornou-se evidente que o nível de escolaridade é a variável de caracterização mais relevante na escolha das respostas dos sujeitos. De acordo com o disposto no quadro 1, os sujeitos com escolaridade de nível superior tendem a apresentar níveis de desmotivação mais vincados.

**Quadro 1 – Nível de Escolaridade/Grau de Motivação**

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

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

Apenas os inquiridos com formação superior (com exceção dos bacharéis) admitem, em mais de metade dos casos, que o salário auferido lhes permite viver com dignidade. No quadro 2 constatamos um decréscimo acentuado da percentagem de sujeitos que afirmam viver com dignidade com o salário auferido à medida que o nível de escolaridade baixa.

**Quadro 2 – Nível de escolaridade/Salário digno**

		Desacordo/Total desacordo	Acordo/Total acordo	
Ensino Básico	N	275	100	375
	%	73,3%	26,7%	100,0%
Ensino Secundário (12º ano) ou equivalente	N	1851	1076	2927
	%	63,2%	36,8%	100,0%
Bacharelato	N	214	174	388
	%	55,2%	44,8%	100,0%
Licenciatura	N	2586	3527	6113
	%	42,3%	57,7%	100,0%
Mestrado	N	519	815	1334
	%	38,9%	61,1%	100,0%
Doutoramento	N	49	109	158
	%	31,0%	69,0%	100,0%
Total	N	5494	5801	11295
	%	48,6%	51,4%	100,0%

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

O quadro 3 dá-nos conta de que são os sujeitos com a escolaridade mais baixa (escolaridade básica) aqueles que mais acreditam que o facto de trabalharem na administração pública lhes dá prestígio e os valoriza aos olhos dos seus concidadãos. Apenas 17,8% dos licenciados se revê nesta convicção.

**Quadro 3 – Nível de escolaridade/convicção de valorização pelo trabalho na AP**

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

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

Através da leitura dos dados apresentados no quadro 4, verifica-se que são os indivíduos com menos habilitações literárias, aqueles que mais acreditam que as suas potencialidades profissionais se encontram plenamente aproveitadas. Pelo contrário, a maioria dos detentores de formação de nível superior (mais de 70%) considera-se subaproveitada.

**Quadro 4 – Nível de escolaridade/aproveitamento das potencialidades profissionais**

		Desacordo/Total desacordo	Acordo/Total acordo	
Ensino Básico	N	168	207	375
	%	44,8%	55,2%	100,0%
Ensino Secundário (12º ano) ou equivalente	N	1760	1167	2927
	%	60,1%	39,9%	100,0%
Bacharelato	N	273	115	388
	%	70,4%	29,6%	100,0%
Licenciatura	N	4425	1688	6113
	%	72,4%	27,6%	100,0%
Mestrado	N	1035	299	1334
	%	77,6%	22,4%	100,0%
Doutoramento	N	126	32	158
	%	79,7%	20,3%	100,0%
Total	N	7787	3508	11295
	%	68,9%	31,1%	100,0%

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

*A relevância da pertença a uma carreira na determinação dos resultados*

Tal como acontece com a variável “escolaridade”, à medida que aumenta o grau de complexidade funcional das carreiras verifica-se um aumento da percentagem de sujeitos inquiridos que admitem estar desmotivados ou muito desmotivados (quadro 5).

**Quadro 5 – Carreira/Grau de Motivação**

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

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

Apenas os “Técnicos Superiores” e as “Outras Carreiras” admitem, em 59% da amostra, viver dignamente com o salário que auferem. À medida que o nível de remuneração médio das carreiras decresce, menor é a percentagem de inquiridos a admitir que o salário lhe permite viver com dignidade. De salientar que apenas 17,3% dos assistentes operacionais afirmam poder viver dignamente com o salário que recebem pelo seu trabalho (quadro 6).

**Quadro 6 – Carreira/Salário digno**

		Desacordo/Total desacordo	Acordo/Total acordo	
Técnico Superior ou equiparada	N	2394	3440	5834
	%	41,0%	59,0%	100,0%
Assistente Técnico ou equiparada	N	1821	887	2708
	%	67,2%	32,8%	100,0%
Assistente Operacional ou equiparada	N	296	62	358
	%	82,7%	17,3%	100,0%
Outra carreira	N	983	1412	2395
	%	41,0%	59,0%	100,0%
Total	N	5494	5801	11295
	%	48,6%	51,4%	100,0%

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

Ainda de referir que é na carreira que está na base (Assistente Operacional) que se está mais de acordo com o facto do trabalho na administração pública constituir um fator de prestígio junto das outras pessoas. Não obstante, mesmo nesta carreira, a percentagem de acordo/acordo total não ultrapassa os 29,3% (ver quadro 7).

**Quadro 7 – Carreira/convicção de valorização pelo trabalho na AP**

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

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

*A influência das faixas etárias nos resultados*

O quadro 8 destaca que quanto mais se sobe nos intervalos etários maior é a importância conferida pelos sujeitos à “convicção de que o trabalho no setor público é mais gratificante do que no setor privado”. Ou seja, quanto mais jovens os inquiridos menos sensibilizados se encontram relativamente a esta questão.

**Quadro 8– Faixa etária/ convicção de valorização pelo trabalho na AP**

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

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

#### *A “condição de dirigente” na determinação dos resultados*

Enquanto nem metade da amostra dos trabalhadores inquiridos admite estar realizada do ponto de vista profissional, 68% dos dirigentes consideram-se realizados ou totalmente realizados com a sua profissão (quadro 9).

**Quadro 9 – Dirigentes/Realização profissional**

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

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

#### **Discussão/Interpretação**

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

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

Quanto às necessidades que se apresentam no topo da pirâmide de Maslow (Chiavenato, 1987), ou seja, as necessidades de autoestima e as necessidades de autorrealização, a que correspondem os fatores de motivação elencados por Herzberg na sua teoria dos dois fatores (Chiavenato, 1987), as respostas não apontam num sentido concreto. Se por um lado, uma maioria expressiva afirma que o exercício da sua atividade profissional a faz sentir-se bem e que goza de autonomia profissional, por outro lado, uma parte muito significativa da amostra (cerca de 80%) esclarece que o facto de trabalhar na administração pública não lhe confere prestígio nem a valoriza aos olhos dos cidadãos; que as suas potencialidades profissionais não são plenamente aproveitadas (68,9%) ou que não se sente realizada profissionalmente (49,1%).

Se a atividade exercida não é percecionada como socialmente prestigiante, acresce todavia assinalar que uma parte significativa da amostra (96,6%) tem a convicção de que trabalhar para o bem comum é importante ou muito importante e 88,7% considera importante ou muito importante manter a convicção de que a administração pública tem que responder às necessidades dos cidadãos (o que vem confirmar as perspetivas já avançadas por Rodrigues (2014), Vandenabeele (2008), Mann (2006), Chanlat (2002, 2003), Houston e Crewson (1997)).

Recentemente, Bellé e Ongaro (2014) haviam alertado para o facto da prolongada aplicação de princípios de empresarialização no setor público ao longo das últimas décadas poder concorrer para um decréscimo da motivação, até há pouco tempo associada ao espírito de missão; ao trabalho em prol do cidadão e para o bem comum.

Face aos resultados atrás explicitados podemos afirmar que, ainda que se mantenha por parte dos trabalhadores em funções públicas um desejo de prosseguir o espírito de missão num trabalho essencialmente direccionado para o bem comum e para servir os cidadãos (Rodrigues et al, 2014; Lewis, 2010; Mann, 2006, Chanlat, 2002 e Crewson, 1997), resulta claro o sentimento de desvalorização de que são alvo por parte daqueles que servem. Os resultados revelam pois uma ambiguidade suscetível de gerar um sentimento de frustração e conseqüentemente de desmotivação.

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

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

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

No estudo realizado, importa ainda salientar que a variável de caracterização “escolaridade” se revelou fundamental para a interpretação dos resultados. Com efeito, os dados dispostos no capítulo anterior dão-nos conta de que à medida que sobem os níveis de habilitação, a desmotivação, o sentimento de desprestígio por trabalhar na administração pública e o sentimento de desaproveitamento das potencialidades profissionais tendem a aumentar também. O mesmo acontece quando perscrutamos o comportamento da variável “carreira”. Na verdade, a maior complexidade funcional da carreira (crescimento em regra associado a mais habilitações académicas) está proporcionalmente associada ao aumento da desmotivação e ao sentimento de

desvalorização/desprestígio por parte dos trabalhadores. Estes resultados vão ao encontro de Jacobson (2011) quando defende que os trabalhadores têm diferentes representações da realidade laboral de acordo com as carreiras ou com os níveis profissionais onde se encontram.

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

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

## **Conclusão**

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

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

Com base no trabalho de campo efetuado, através da aplicação de um inquérito por questionário aos trabalhadores da Administração Direta e Indireta do Estado, que visou não só identificar os fatores de motivação/desmotivação, mas também as causas que lhes possam estar associadas, percebeu-se que 38% da amostra dos trabalhadores

considera-se desmotivada, apesar de uma percentagem muito próxima (36,2%) admitir ainda estar motivada no exercício do seu trabalho. O contexto de austeridade, de diminuição dos salários e o aumento do horário de trabalho parecem não ter tido o impacto expectável sobre a motivação dos trabalhadores, uma vez que a diferença entre os que se sentem desmotivados e motivados não se afigura significativa. Provavelmente, o equilíbrio verificado é passível de ser interpretado como uma recusa em acrescentar à lista de fragilidades realmente sentidas mais uma: a da desmotivação. Estes resultados fazem crer que predomina em alguns setores da administração pública central portuguesa o conceito de “desejabilidade social” de acordo com o qual ainda existe relutância em admitir a desmotivação, uma vez que esta se encontra do ponto de vista simbólico associada a mais uma “fragilidade”.

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

Continua, porém, a existir um espírito de missão e de trabalhar para o bem comum por parte dos trabalhadores em funções públicas, apesar de se sentirem mais desvalorizados do que valorizados pelos seus concidadãos. Esta ambiguidade dificilmente será geradora de motivação.

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

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

## **Bibliografia**

- Bellé, N. and Ongaro, E. (2014), NPM, administrative reforms and public service motivation: improving the dialogue between research agendas, *International Review of Administrative Sciences: An International Journal of Comparative Public Administration*. V.80, n.2 (Jun.), 382-400
- Brewer, G. (2008), Employee and Organizational Performance, in J.L. Perry and A. Hondeghem, eds., *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford, Oxford University Press.
- Brunelli M. (2008), *Motivação no Serviço Público*, Trabalho de Conclusão do MBA em Gestão Pública, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Faculdade IGBEN – Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios.
- Buelens, M., Den Broeck, H. (2007), An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations, *Public Administration Review*, V. 67, n. 1, 65-74
- Chanlat, J.F. (2003), Le managérialisme et l'éthique du bien comum: la gestion de la motivation au travail dans les services publics in Divillier, Thibaut, Jean-Louis Genard and Alexandre Pireaux, eds., *La motivation au travail dans les services publics*, Paris, L'Harmattan
- Chanlat, J.F. (2002), O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos in *Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la administración pública*, Lisboa.
- Chiavenato, I. (1987), *Teoria Geral da Administração*, São Paulo, McGraw-Hill.
- Coursey, D.H. and Pandey, S.K. (2007), Public service motivation measurement: testing an abridged version of Perry's proposed scale, *Administration and Society*. V.39, n.5, 547-568
- Crewson, P. (1997), Public Service motivation: building empirical evidence of incidence, *Journal of public Administration Research and Theory*, V.7, n.4, 499-518.
- Friedmann, G. (1968), *O futuro do trabalho humano*, Lousã, Moraes Editores.
- Gil, A. (2001), *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*, São Paulo, Atlas.
- Herzberg, F.; Mausner, Bernard; Snyderman, B. (1962), *The motivation to work*, Second Printing.
- Hondeghem, A. et Vandenabeele, W. (2005) Valeurs et motivations dans le service public: perspective comparative, *Revue Française d'Administration Publique*. N.115, 463-480

- Horton, S. and Hondeghem, A. (2006), Public service motivation and commitment, *Public Policy and Administration*. V.21, n.1 (Spr.), 1-12
- Houston, D. (2000), Public Service motivation: a multivariate test, *Journal of public Administration Research and Theory*, V.10, n.4, 713-727.
- Jacobson, W. (2011), Creating a motivated workforce: how organizations can enhance and develop public service motivation, *Public personnel management*. V.40, n.3 (Fall), 215-238
- Kasznar, I. K. (1996) A tipologia da motivação burocrática para administradores públicos de Marvick e os constructos de Downs, Gouldner, Tullock e outros, *Revista de Administração Pública*. V. 30, n. 6, 5- 21
- Kim, S. (2009), Revising perry's measurement scale of public service motivation, *The american review of public administration*.V.39, n.2, 149-164
- Locke, E., Latham, G. (2002), Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35 year odyssey, *American Psychological Association*, v.57, nº9, 705-717.
- Lewis, D.E. (2010), Measurement and public service motivation: new insights, old questions, *International public management journal*. V.13, n.1, 46-55
- Madureira, C. (2015), A Reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da Troika, *Revista de Administração Pública (RAP)*, volume 49, número 3, Maio/Junho (no prelo)
- Madureira, C. (2004), *A formação comportamental no contexto da reforma da Administração Pública*, Oeiras, Edições INA.
- Madureira, C. (2000) – Modelos de organização do trabalho antropocêntricos: Barreiras e constrangimentos, in *Moderna Gestão Pública: dos meios aos resultados*, Oeiras, INA.
- Madureira, C. (1998), Os modelos de organização do trabalho na viragem do século, *Revista Galileu de Economia e Direito*, Universidade Autónoma de Lisboa (UAL), v. III, nº2, 69-103.
- Madureira, C. (1996), *A preponderância dos modelos de organização de trabalho neotayloristas nas sociedades ocidentais do fim do século XX*, Dissertação de Mestrado, ISEG-UTL.
- Mann, G. (2006), A motive to serve: public service motivation in human resource management and the role of PSM in the nonprofit sector, *Public Personnel Management*, V.35, n.1, 33-48.
- Maslow A.H. (1970), *Motivation and personality*, New York: Harper & Row.

- Matheson, C. (2012), The motivation of public sector employees: an outline of six orientations to work, *Administration and Society*. V.44, n.2 (Mar.), 207-237
- Motta, F. e Vasconcelos, I. (2002), *Teoria geral da administração*, São Paulo, Thomson.
- Moynihan, D.P. (2010), A workforce of cynics? The effects of contemporary reforms on public service motivation, *International public management journal*, V.13, n.1, 24-34
- Park, S.M.(2008),Leadership and public service motivation in U. S. federal agencies, *International public management journal*. V.11, n.1, 109-143
- Perry, J.L. *et al* (2010), Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future, *Public Administration Review*. V. 70, n. 5 (Sep/Oct.), 681-690
- Perry, J.L. and Hondeghem, A. edition (2008), *Motivation in public management: the call of public service*, New York: Oxford University Press
- Perry, J.L. (2008), Building theory and empirical evidence about public service motivation, *International public management journal*, V.11, n.1, 3-13
- Perry, J.L. (1996), Measuring public service motivation: as assessment of construct reliability and validity, *Journal of Public Administration Research and Theory*, V.6, n°1, 5-24
- Perry, J.L., Wise, L.R. (1990), The motivational bases of public service, *Public Administration Review*, V.50, 367-373
- Rato. H. (2015), A administração pública e a política de austeridade em Portugal, *Revista de Administração e Emprego Público*, n°1, 115-142.
- Rodrigues, W.A. *et al* (2014), As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público, *Revista de Administração Pública*. V. 48, n.1, 253-273
- Siemens, L. (2005) Motivation in a global economy: lessons from Herzberg, *Canadian public administration* . V.48, n.3 (Aut.), 413-419
- Sousa, V.S. (2009), Uma abordagem psicológica quanto à motivação em um ambiente de trabalho da administração pública, *Revista de Gestão Pública*, V.3, N.1, 49-70
- Tavares, M. (2010), *Motivação e desempenho dos funcionários da Administração Pública cabo-verdiana atual*, Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Lisboa, Universidade Aberta.
- Vandernabeele, W. (2008), Development of a public service motivation measurement scale : corroborating and extending perry's measurement instrument, *International public management journal* . V.11, n.1, 143-164

- Udechukwu, I. (2009), Correctional officer turnover: of maslow's needs hierarchy and herzberg's motivation theory, *Public personnel management*. V.38, n.2 (Summer 2009), 69-82
- Vieira, C., Boas, A., Andrade, R. & Oliviera, E. (2011), Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade das teorias motivacionais na esfera pública, *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, v.4, nº1, 1-18.
- Vroom, V.H. (1964), *Work and motivation*, New York: John Wiley & Sons.
- Wright, B.E. (2007), Public service and motivation: does mission matter?, *Public Administration Review*. V. 67, n.1 (Jan/Feb), 54-64