



MESTRADO EM GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO

**Impacto da motivação para o serviço público nas intenções de
turnover: o papel moderador do tipo de contrato de trabalho**

Helder José Fernandes dos Santos

Lisboa

2021

Helder José Fernandes dos Santos

Impacto da motivação para o serviço público nas intenções de turnover: o papel moderador do tipo de contrato de trabalho

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano.

Orientadora: Professora Doutora Rosa Isabel Rodrigues

Co-orientador: Professor Doutor Alberto Sá e Mello

Lisboa
2021

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste Mestrado e, em particular, a realização desta dissertação só foi possível graças ao apoio e incentivo que, ao longo destes dois anos, recebi por parte de várias pessoas, a quem quero agradecer.

A todas as pessoas que aceitaram participar no estudo e que gentilmente despenderam do seu tempo para preencher o questionário, o meu sincero agradecimento, sem a vossa cooperação teria sido impossível concretizar esta investigação.

À minha orientadora Prof.^a Doutora Rosa Isabel Rodrigues pela paciência, pelo tempo dispensado e apoio incondicional que foram fundamentais para que este trabalho fosse bem-sucedido.

Ao meu co-orientador Prof. Doutor Alberto de Sá e Mello pela preciosa ajuda e partilha de conhecimentos respeitantes ao direito do trabalho.

À minha esposa Andreia dos Santos agradeço todo o apoio e compreensão com que lidou com a minha ausência. Por estar sempre presente e pela forma como me incentivou durante este percurso, o meu profundo agradecimento.

Aos meus colegas de trabalho pelos preciosos conselhos e indicações que foram muito importantes para a concretização deste trabalho.

A todas as pessoas que me ajudaram a concretizar os objetivos a que me propus e que não mencionei, apesar de não as esquecer, o meu sentido agradecimento.

RESUMO

As organizações do setor público devem ter em consideração que servir o próximo e trabalhar em prol do bem comum dos indivíduos e da própria sociedade nem sempre é uma tarefa fácil, motivo pelo qual é fundamental perceber os motivos que levam os funcionários da Administração Pública (AP) a deixar as instituições onde desempenham funções. Esta investigação insere-se nesta temática e tem como objetivo analisar o papel moderador do tipo de contrato de trabalho na relação existente entre a motivação para o serviço público (MSP) e as intenções de *turnover*. Participaram no estudo 406 sujeitos, com idades compreendidas entre os 20 e os 67 anos, que desempenham funções na AP há pelo menos um ano. Os dados foram recolhidos através da Escala de motivação para o serviço público e da Escala de intenções de *turnover*. Os resultados revelaram que a MSP, o tipo de contrato de trabalho e as intenções de *turnover* se encontram correlacionadas e que os trabalhadores que têm um contrato de trabalho a termo certo têm mais vontade de deixar a instituição do que os que possuem um contrato de trabalho sem termo. Verificou-se, ainda, que a MSP e o tipo de contrato de trabalho isoladamente influenciam significativamente as intenções de *turnover*, mas quando se encontram em interação o efeito deixa de ser significativo.

Palavras-chave: Motivação para o serviço público, Contrato de trabalho, Intenções de turnover, Administração Pública.

ABSTRACT

Public sector organizations must take into account that serving others and working for the common good of individuals and society itself is not always an easy task, which is why it is essential to understand the reasons that drive Public Administration (PA) employees to leave the institutions where they perform functions. This investigation is part of this topic and aims to analyze the moderating role of the type of employment contract in the relationship between public service motivation (PSM) and turnover intentions. A total of 406 subjects participated in the study, aged between 20 and 67 years, who had been working in PA for at least one year. Data were collected using the Public Service Motivation Scale and the Turnover Intentions Scale. The results revealed that PSM, type of employment contract and turnover intentions are correlated, and that workers with a fixed-term employment contract are more willing to leave the institution than those with an employment contract without term. It was also found that the PSM and the type of employment contract alone significantly influence turnover intentions, but when they are in interaction, the effect is no longer significant.

Keywords: Public service motivation, Employment contract, Turnover intentions, Public Administration.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABELAS	vii
LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS	viii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – BREVE CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO DE ESTUDO: SETOR DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	3
1.1. Características da Administração Pública	3
1.2. Administração Pública em Portugal	4
1.3. Gestão de pessoas na Administração Pública	5
CAPÍTULO 2 – MOTIVAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO.....	8
2.1. Evolução do conceito de motivação.....	8
2.2. Motivação para o serviço público	9
2.3. Consequências da motivação para o serviço público	11
2.4. Motivação para o serviço público e retenção de pessoas	13
CAPÍTULO 3 – INTENÇÕES DE TURNOVER.....	15
3.1. Fatores que influenciam as intenções de <i>turnover</i>	15
3.2. Intenções de <i>turnover</i> na Administração Pública	17
CAPÍTULO 4 – CONTRATO DE TRABALHO EM FUNÇÕES PÚBLICAS	18
4.1. Modalidades de trabalho em funções públicas	18
4.2. Contrato de trabalho em funções públicas	18
4.2.1. Tipos de contrato de trabalho	20
4.3. Influência do tipo de contrato de trabalho, na motivação e nas intenções de turnover dos trabalhadores da Administração Pública	21
CAPÍTULO 5 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	22
5.1. Objetivos do estudo	22
5.2. Metodologia	22
5.3. Hipóteses de investigação	23
5.4. Participantes	23
5.5. Instrumentos de recolha de dados	25
5.5.1. Escala de motivação para o serviço público	25
5.5.2. Escala de intenções de <i>turnover</i>	25

5.5.3. Questionário sociodemográfico	25
5.6. Procedimento	26
CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	27
6.1. Análise dos indicadores psicométricos	27
6.1.1. Validade de constructo	27
<i>Escala de motivação para o serviço público</i>	27
<i>Escala de intenções de turnover</i>	28
6.1.2. Análise da consistência interna	29
6.2. Comparação de médias das variáveis em estudo em função dos dados sociodemográficos dos participantes	29
6.3. Análise da correlação existente entre a motivação para o serviço público, o tipo de contrato de trabalho e as intenções de <i>turnover</i>	34
6.4. Análises de regressão	35
6.5. Análise do papel moderador do tipo de contrato de trabalho na relação existente entre a motivação para o serviço público e as intenções de <i>turnover</i>	36
CAPÍTULO 7 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	38
7.1. Contributos teóricos e práticos	40
7.2. Limitações da investigação e sugestões para estudos futuros	41
CONCLUSÃO	42
REFERÊNCIAS	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Evolução do número de funcionários públicos entre 2011 e 2020	5
Figura 2.	Modelo concetual	23
Figura 3.	Comparação de médias segundo a antiguidade dos participantes na atual função	33
Figura 4.	Modelo de moderação	36

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.	Teorias da motivação e respetivos autores	8
Tabela 2.	Dimensões da motivação para o serviço público	10
Tabela 3.	Características sociodemográficas dos participantes	24
Tabela 4.	Matriz fatorial da escala de motivação para o serviço público	28
Tabela 5.	Coeficientes de alfa de <i>Cronbach</i>	29
Tabela 6.	Estatística descritiva das variáveis em estudo	30
Tabela 7.	Comparação de médias das variáveis em estudo em função do género dos participantes	30
Tabela 8.	Comparação de médias das variáveis em estudo em função das habilitações literárias dos participantes	31
Tabela 9.	Comparação de médias das variáveis em estudo em função da faixa etária dos participantes	32
Tabela 10.	Comparação de médias das variáveis em estudo em função da profissão dos participantes	32
Tabela 11.	Comparação de médias das variáveis em estudo em função do tipo de contrato de trabalho dos participantes	34
Tabela 12.	Correlação entre a motivação para o serviço público, o tipo de contrato de trabalho e as intenções de <i>turnover</i>	35
Tabela 13.	Impacto da motivação para o serviço público e do tipo de contrato de trabalho nas intenções de <i>turnover</i>	35
Tabela 14.	Moderação do tipo de contrato de trabalho na relação existente entre a motivação para o serviço público e as intenções de <i>turnover</i>	36

LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

- ACP - Análise de componentes principais
- AP - Administração Pública
- CCO - Comportamentos de cidadania organizacional
- CIT - Contrato Individual de Trabalho
- DGAEP - Direções-Regionais; Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
- DGS - Direção-Geral de Saúde
- DP - Desvio-padrão
- GRH - Gestão de Recursos Humanos
- IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional
- KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin*
- LTFP - Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas
- M - Média
- MSP - Motivação para o serviço público
- p - *p-value*
- RH - Recursos humanos
- Sig - Significância
- SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*
- VD - Variável dependente
- VI - Variável independente

INTRODUÇÃO

A ideia de que os trabalhadores que desempenham funções públicas têm uma maior predisposição para servir o próximo e trabalhar para o bem comum da sociedade já é antiga, mas nos últimos anos tem vindo a ganhar uma importância significativa, uma vez que condiciona o comportamento das pessoas em contexto organizacional (Vandenabeele & Neumann, 2018). Face ao exposto, considera-se relevante conhecer o impacto da motivação para o serviço público (MSP) nas intenções de *turnover*, uma vez que a saída voluntária da organização contribui para diminuir a eficácia dos serviços prestados.

A presente investigação insere-se neste contexto e pretende analisar o papel moderador do tipo de contrato de trabalho na relação existente entre a MSP e as intenções de *turnover* dos funcionários da Administração Pública (AP). Para responder de forma fundamentada a este objetivo formulou-se a seguinte questão de investigação: *Em que medida a relação existente entre a MSP e as intenções de turnover é moderada pelo tipo de contrato de trabalho?*

Estruturalmente, esta dissertação encontra-se organizada em sete capítulos, sendo os quatro primeiros dedicados à revisão de literatura. Assim, no primeiro capítulo é feita uma breve descrição do contexto de estudo, onde se apresentam as principais características do setor da AP. Seguidamente, descreve-se sucintamente a AP em Portugal, referindo os subsetores que a compõem e termina-se este capítulo com uma reflexão sobre a gestão de pessoas na AP.

O segundo capítulo é dedicado à MSP que começa com a evolução do conceito e a apresentação das teorias de motivação que deram origem ao mesmo. Num segundo ponto, aborda-se a MSP e as principais dimensões que a compõem segundo o modelo de Perry e Wise (1990). Segue-se uma exposição sobre as consequências da MSP e a sua influência na retenção de pessoas.

O terceiro capítulo incide sobre as intenções de *turnover* referindo os fatores que as influenciam e, em particular no contexto da AP.

O quarto capítulo debruça-se sobre os contratos de trabalho em funções públicas e descreve as modalidades de trabalho e os contratos existentes no setor. Posteriormente apresentam-se os tipos de contrato de trabalho e a influência dos mesmos na motivação e nas intenções de *turnover* dos trabalhadores da AP

O quinto capítulo recai sobre o enquadramento metodológico, onde se referem os objetivos do estudo, a metodologia utilizada para a realização da investigação, as hipóteses de

estudo e o modelo concetual. São, ainda, caracterizados os participantes, descritos os instrumentos através dos quais foi feita a recolha dos dados e mencionados os respetivos procedimentos.

No sexto capítulo são apresentados os resultados, que têm início com a análise dos indicadores psicométricos para garantir a sua validade e fiabilidade. De seguida, expõem-se os resultados decorrentes da comparação de médias das variáveis em estudo, em função dos dados sociodemográficos dos participantes. Posteriormente, são exibidos os resultados que nos permitem conhecer a relação existente entre a MSP, o tipo de contrato de trabalho e as intenções de *turnover*. Por fim, apresentam-se os resultados decorrentes das análises de regressão para analisar o impacto as variáveis independentes (VI) na variável dependente (VD), bem como o efeito moderador do tipo de contrato de trabalho nesta relação.

No sétimo capítulo discutem-se os resultados, mencionando a literatura mais relevante sobre o tema, referem-se os contributos teóricos e práticos do estudo, apontam-se as suas limitações e termina-se com algumas sugestões para investigações futuras. Na conclusão é feita uma síntese dos principais resultados obtidos.

CAPÍTULO 1

BREVE CARACTERIZAÇÃO DO CONTEXTO DE ESTUDO:

SETOR DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Numa época marcada por constantes transformações económicas e sociais, as organizações necessitam de inovar para se adaptarem à mudança e conseguirem acompanhar o progresso senão tornam-se obsoletas, e o setor da AP não é exceção (Paula & Nogueira, 2016). Segundo Rodrigues e Carvalho (2019), o Estado deve adotar um modelo que permita fazer face às necessidades e exigência dos cidadãos e da própria sociedade, caso contrário não cumpre os seus propósitos. Neste âmbito, a AP pode ser definida como o “poder de gestão do Estado, que se manifesta através dos seus órgãos e outras instituições, tendo em vista a prossecução do serviço público” (Tavares 2019, p. 7).

Porém, verifica-se que as AP's de todo o mundo se regem por um modelo de organização do tipo burocrático que foi idealizado no século XIX, por Max Weber (Weber, 1984), e que ainda hoje, influencia a forma como se estruturam os serviços públicos (Silva, 2017). O conceito de burocracia é frequentemente utilizado de forma depreciativa para descrever o excesso de normas e procedimentos que podem tornar a estrutura administrativa ineficaz e, conseqüentemente, afetar a sua missão na sociedade (Pagliarini & Cleto, 2018)

Numa organização burocrática, as atividades são delimitadas por regras estáveis e pormenorizadas que dependem do poder político para satisfazer as necessidades coletivas, motivo pelo qual o setor da AP é composto por serviços centrais que têm competências em todo o território nacional (*e.g.*, Ministérios) e por serviços periféricos que têm uma competência territorialmente limitada (*e.g.*, Direções-Regionais; Direção-Geral da Administração e do Emprego Público [DGAEP, 2021]).

1.1. Características da Administração Pública

A AP possui um conjunto de características que a distinguem das restantes instituições, porque servir o público implica estar disponível para responder às diferentes necessidades dos cidadãos (Miao et al., 2019). Neste contexto, deve ter uma função executora que lhe permite garantir o bem-estar da comunidade; e uma função instrumental porque não é um fim em si mesma, mas sim um instrumento do Estado que promove o desenvolvimento do país e o bem comum da sociedade (Costello et al., 2020).

A sua estrutura obedece a uma hierarquia em que há subordinação dos órgãos inferiores aos superiores e, geralmente, só têm poder para decidir e comandar especificamente a área de sua competência. Ao prestar serviços públicos tem uma responsabilidade administrativa que obedece a um conjunto de normas que são submetidas aos princípios vigentes no ordenamento jurídico (Mozzicafreddo, 2017).

Caracteriza-se, ainda, por depender e estar vinculada às decisões do Governo dos órgãos que detêm competência legal para fiscalizar e controlar a sua atuação, pelo que deve ser neutra e tratar todos os cidadãos equitativamente, não podendo favorecer ou discriminar pessoas, categorias ou regiões, em detrimento das demais (Pandey et al., 2017).

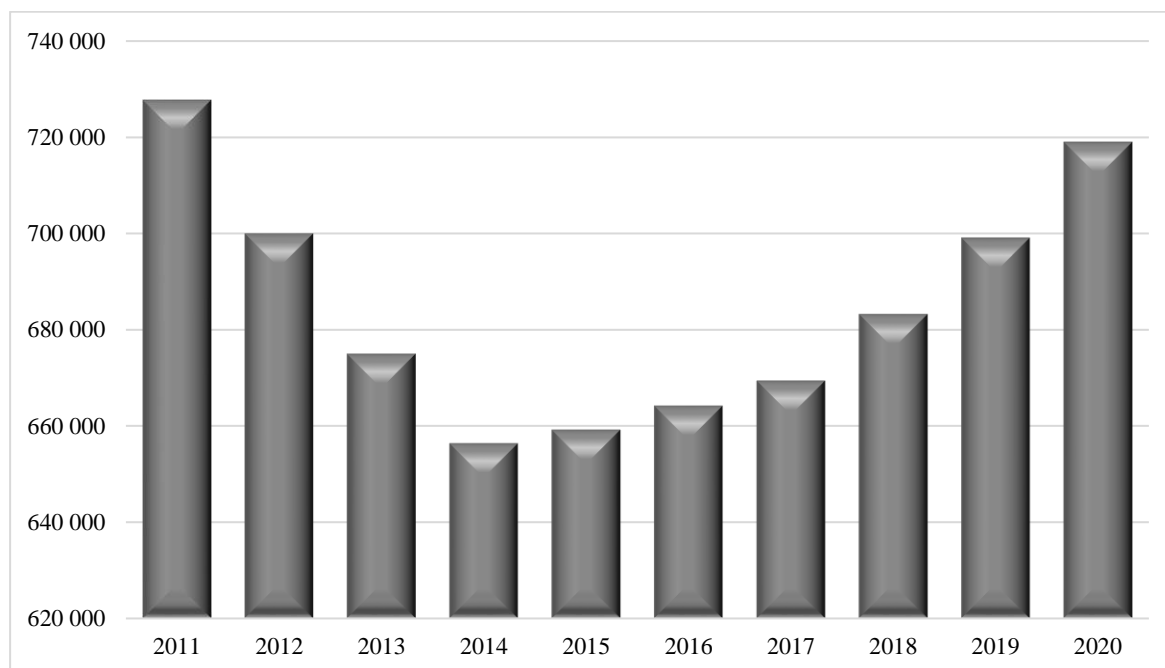
Tavares (2019), acrescenta que a AP necessita de ser célere e preocupar-se com o tempo que demora a responder aos processos para corresponder às necessidades dos cidadãos porque servir o público é estar ao lado do problema e da solução.

1.2. Administração Pública em Portugal

Em Portugal a AP inclui os organismos que prestam serviços de interesse coletivo (*e.g.*, saúde, educação, proteção social, segurança, justiça) e que são maioritariamente financiados pelos impostos pagos ao Estado (Pordata, 2021).

O setor público português abarca: (i) a administração central que abrange os organismos públicos que servem todo o país (*e.g.*, institutos públicos, ministérios); (ii) a administração regional que compreende os serviços públicos que funcionam na dependência dos governos regionais como acontece nas regiões autónomas da Madeira e dos Açores; (iii) e os fundos de segurança social que são responsáveis por gerir as contribuições e os pagamentos das prestações sociais (*e.g.*, pensões de reforma, abono de família, subsídio de desemprego).

Atualmente, a AP portuguesa conta com um total de 718.940 trabalhadores (Figura 1), que corresponde a uma das percentagens mais baixas de funcionários públicos em relação à força de trabalho total, situando-se abaixo dos 15% (República Portuguesa, 2021). No entanto, verifica-se que desde a saída da *Troika*, o número tem vindo a aumentar e atualmente está perto do valor mais elevado desde que existem dados disponíveis (Aguar, 2021).

Figura 1*Evolução do número de funcionários públicos entre 2011 e 2020*

Em dezembro de 2020, o número de funcionários públicos rondava os 718.000, revelando um aumento de quase 20.000 pessoas face ao período homólogo (Lusa, 2021). Este crescimento, deveu-se sobretudo ao crescimento do número de empregos nos setores da saúde e da educação (DGAEP, 2021).

1.3. Gestão de pessoas na Administração Pública

As organizações procuram adequar-se aos desafios do mercado para conseguirem alcançar uma performance superior. Porém, não basta preocuparem-se apenas com a produtividade, porque se não derem atenção às necessidades e expectativas dos seus colaboradores dificilmente conseguirão alcançar os seus objetivos (Caffé Filho et al., 2017). Atualmente, a motivação dos recursos humanos (RH) é crucial para tornar uma organização competitiva, porque quando os colaboradores estão satisfeitos com o seu ambiente de trabalho empenham-se para alcançar a excelência.

Neste particular, Kolk e Kaufmann (2019) referem que a gestão de pessoas na AP deve ter em consideração as condições do ambiente em que se inserem, para que possam proporcionar um melhor atendimento à população. Jin et al. (2018) acrescentam que o grande

desafio da AP é motivar os seus RH para o serviço público, pelo que fundamental recompensar o bom desempenho e definir políticas que sejam congruentes com os objetivos da organização.

Ao contrário do setor privado, onde os gestores são responsáveis por contratar os colaboradores que possuem as qualificações que permitem acrescentar valor à organização, na AP as contratações são realizadas através de concursos públicos. Por conseguinte é imprescindível proporcionar a frequência de cursos de formação que permitam o desenvolvimento dos funcionários para que possam progredir e desenvolver suas tarefas eficazmente (Fonseca et al., 2020).

No entanto, existe um grande número de pessoas que exercem o seu trabalho pelo gosto de servir o próximo e como tal procuram realizar um bom trabalho e proporcionar serviços de qualidade ao cidadão e à sociedade em geral (Kolk & Kaufmann, 2019). Segundo Ventorini et al. (2020) os funcionários públicos são motivados maioritariamente por recompensas intrínsecas, pelo que é necessário desenvolver um plano motivacional que corresponda às suas expectativas para que sintam que as suas funções influenciam positivamente a sociedade e faz a diferença na vida das pessoas.

As organizações públicas devem incentivar os seus colaboradores a alcançar a sua realização pessoal e a conquistar os seus objetivos para que não se acomodem e continuem a trabalhar em prol de um objetivo comum (Vandenabeele & Neumann, 2018). Assim, é extremamente importante manter as pessoas motivadas e proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso que as envolva com os valores da organização, porque sendo os RH o diferencial competitivo de qualquer organização é essencial alcançar a harmonia e o equilíbrio de interesses (Gan et al., 2020).

Uma organização não será capaz de alcançar os seus objetivos quando existem incompatibilidades ou divergências pessoais com os valores e os princípios organizacionais e quando existe contacto direto com o público, a motivação pode ser um fator determinante para a qualidade do serviço oferecido (Ritz et al., 2016).

Nos últimos anos, a atratividade pelo serviço público tem sido alvo de vários estudos, no sentido de perceber como a motivação pode contribuir para aumentar o desempenho e direcionar as pessoas para o bem da comunidade. Neste âmbito, é importante conhecer os fatores que influenciam a eficácia do serviço público (Mozzicafreddo, 2017), nomeadamente: (i) as atitudes e os comportamentos demonstrados durante o exercício das suas funções (*e.g.*, amabilidade, simpatia, atenção); (ii) a disponibilidade para corresponder às necessidades e expectativas dos cidadãos (*e.g.*, saber ouvir, explicar calmamente); (iii) a confiança na gestão

pública (*e.g.*, confiança, eficácia); (iv) a flexibilidade para desempenhar funções semelhantes sempre que necessário (*e.g.*, doença de um colega, baixa de parto); (v) a celeridade nas respostas (*e.g.*, não demorar mais tempo do que o estritamente necessário para concluir um processo); (vi) e o profissionalismo com que interage com os cidadãos (*e.g.*, saber aconselhar e resolver problemas).

CAPÍTULO 2

MOTIVAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO

2.1. Evolução do conceito de motivação

A motivação tem vindo a ganhar uma importância crescente em contexto organizacional, uma vez que influencia largamente o desempenho dos colaboradores, motivo pelo qual é considerada uma ferramenta fundamental para o sucesso de qualquer organização (Lin et al., 2020). Apesar da sua relevância, não existe uma definição exata sobre a mesma, porque sendo uma variável complexa e intangível pode ser abordada através de uma grande variedade de perspetivas. Não obstante, é consensual que surge a partir de uma força interna que direciona o comportamento das pessoas, bem como o seu esforço e persistência para definir objetivos e concretizá-los (Onoja, 2020).

Com o objetivo de explicar o comportamento dos indivíduos em contexto laboral, a motivação tem sido estudada através de várias perspetivas, que deram origem a dois grandes grupos: (i) as teorias de conteúdo, que procuram compreender o que motiva os indivíduos; (ii) e as teorias de processo, que pretendem apurar como se desenvolve o comportamento motivado (Grigorov, 2020). Na impossibilidade de abordar todas as perspetivas, optou-se por descrever as que têm sido mais mencionadas na literatura, ao longo do tempo (Tabela 1).

Tabela 1

Teorias da motivação e respetivos autores

Teorias	Teorias de conteúdo
Teoria hierárquica das necessidades de Maslow (1943)	As necessidades são representadas sob a forma de uma pirâmide com cinco níveis – necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização – e a motivação é estimulada pelo nível que ainda não está satisfeito.
Teoria das necessidades de McClelland (1961)	A motivação depende de três necessidades – sucesso, afiliação e poder – que derivam das experiências de vida do sujeito.
Teoria bifatorial de Herzberg (1966)	A motivação depende do contexto (fatores higiénicos) e do conteúdo do trabalho (fatores motivacionais).
Teoria do <i>work design</i> de Hackman e Oldham (1975)	A motivação depende das características da função que o indivíduo desempenha: variedade de tarefas/competências, identificação com as tarefas realizadas, significado atribuído às tarefas, autonomia para decidir e <i>feedback</i> dos resultados.

Tabela 1*Teorias da motivação e respectivos autores (continuação)*

Autor(es)	Teorias de processo
Teoria da dissonância cognitiva de Festinger (1954)	A motivação depende da coerência entre as atitudes/comportamentos que a pessoa acredita serem certos e os que realmente pratica.
Teoria da equidade Adams (1963)	A motivação é despoletada pela percepção de equidade e justiça existentes no local de trabalho.
Teoria das expectativas de Vroom (1964)	A motivação é explicada em função da importância atribuída aos objetivos, dedicação e expectativas para atingir esses objetivos.
Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham (1979)	Os objetivos motivam os indivíduos e orientam o seu comportamento para desenvolver estratégias que lhes permitem alcançar o que pretendem.

Motivar as pessoas é uma tarefa extremamente difícil, pelo que é necessário desenvolver políticas que promovam o bem-estar dos colaboradores e os estimulem a agir para alcançar as metas e os objetivos da organização (Avaristo & Souza, 2017). Segundo Kuvaas et al. (2017), tanto no setor público, como no setor privado o sucesso organizacional depende do nível de motivação dos seus colaboradores. Não obstante, a maior parte das instituições do setor público não possuem métricas para medir os resultados, pelo que o chavão “motivar para produzir” não faz tanto sentido como nas organizações do setor privado (Groen et al., 2017).

2.2. Motivação para o serviço público

O conceito de MSP surgiu em 1990, quando Perry e Wise publicaram o artigo *The Motivational Bases of Public Service* e desde então tem vindo a adquirir uma importância crescente junto da comunidade científica. Segundo os autores, a MSP pode ser definida como a propensão para servir o próximo e trabalhar em prol do bem comum dos indivíduos e da sociedade. Ritz et al. (2016) acrescentam que é um tipo de motivação pró-social que direciona o compromisso dos indivíduos para os valores públicos em detrimento dos interesses pessoais.

Por conseguinte, Costello et al. (2020) defendem que a MSP assenta em três motivos principais: (i) o instrumental que ocorre quando os colaboradores da AP participam no processo de formulação de políticas que internalizam os valores da sociedade (*e.g.*, responsabilidade social, democracia, equidade e justiça) como sendo os seus próprios valores; (ii) o normativo que se baseia na vontade de corresponder ao interesse público por patriotismo, dever e/ou lealdade à AP; (iii) e os afetivos que se fundamentam nas emoções e pelo desejo de ajudar os

outros. Tendo por base estes pressupostos, em 1996, Perry (Gan et al., 2020) identificou quatro dimensões que permitem explicar a MSP, nomeadamente: (i) a atração pelo serviço público; (ii) o compromisso com o serviço público; (iii) o autossacrifício; (iv) e a compaixão (Tabela 2).

Tabela 2

Dimensões da motivação para o serviço público

Dimensão	Definição
Atração pelo serviço público	Caracteriza a disposição de trabalhar pelo bem comum e participar no processo de desenvolvimento e implementação de políticas públicas.
Compromisso com o serviço público	Descreve a importância atribuída à igualdade de oportunidades, a prestação contínua de serviços que beneficiem a comunidade, o agir de forma ética e a preocupação com as gerações futuras.
Autossacrifício	Implica a realização de sacrifícios pessoais em prol da sociedade.
Compaixão	Envolve a solidariedade e a empatia com os membros mais desfavorecidos da sociedade, regendo-se pela justiça e pela preocupação com os bem-estar dos outros.

(Adaptado de Kim et al., 2013)

A MSP assume que os funcionários da AP se sentem comprometidos com o interesse público e, como tal, agem eticamente para proporcionar melhor qualidade de vida à sociedade (Christensen et al., 2017). Deste modo, apresentam elevados níveis de altruísmo, igualdade, tolerância e humanitarismo o que se manifesta através da realização de mais atividades cívicas que os outros cidadãos (Choi & Chun, 2018).

As organizações públicas devem atrair e recrutar pessoas que se sintam motivadas para o serviço público, uma vez que a adequação da pessoa à organização constitui um fator fundamental para a satisfação com o trabalho e para a obtenção de elevados níveis de desempenho (Jin et al., 2018). Gan et al. (2020) acrescentam que os indivíduos que tendem a valorizar o bem comum, em detrimento das necessidades individuais são mais altruístas e ajustam-se melhor às organizações públicas devido à congruência de valores.

Este tipo de ajuste deriva do facto de os trabalhadores acreditarem que os seus valores correspondem aos valores e princípios organizacionais, pois seguem condutas que se pautam pela benevolência e pelo desejo de influenciar a sua comunidade (Ritz et al., 2016). Os funcionários da AP que apresentam elevados níveis de MSP têm tendência para demonstrar comportamentos pró-sociais, mas quando sentem que o seu trabalho não é valorizado ou que

através do mesmo não conseguem servir a sociedade, da forma como desejariam, sentem-se desmotivados e o seu empenho começa a diminuir (Bright, 2021).

Neste particular, Hameduddin e Engbers (2021) chamam a atenção para a necessidade de os gestores de RH da AP desenvolverem estratégias que motivem os seus colaboradores, seja através de *feedback* positivo e/ou do reconhecimento pelo trabalho realizado junto da comunidade, porque apelar apenas ao compromisso com a causa pública não é suficiente para manter os colaboradores motivados.

2.3. Consequências da motivação para o serviço público

São vários os autores (*e.g.*, Christensen et al., 2017; Groen et al., 2017) que referem que a motivação dos colaboradores que desempenham funções na AP difere de forma significativa da motivação dos colaboradores do setor privado. Neste âmbito, verifica-se que a MSP se encontra largamente associada à satisfação com o trabalho (Gan et al., 2020), ao compromisso organizacional (Jin et al., 2018), aos comportamentos de cidadania organizacional (CCO; Shim & Faerman, 2017), ao comportamento pró-social (Ritz et al., 2016), aos comportamentos comunitários (Gupta et al., 2020), à identificação com a organização (Miao et al., 2019), ao *engagement* (Boyd & Nowell, 2020), à propensão para o voluntariado (Leisink et al., 2021), ao ajustamento pessoa-organização (Jin et al., 2018), ao desempenho laboral (Caillier, 2020) e à intenção de permanecer na organização (Choi & Chun, 2018).

Segundo Gan et al. (2020, p. 3) a satisfação com o trabalho pode ser descrita como “um estado emocional positivo que resulta da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo mesmo.” No caso da AP, verifica-se que a satisfação se encontra diretamente relacionada com fatores de natureza maioritariamente intrínseca, nomeadamente com o desejo de servir o próximo, uma vez que os salários e as oportunidades de carreira, geralmente, ficam aquém das expectativas (Piatak et al., 2021). Ki (2021) vai mais longe e refere que a relação positiva entre a MSP e a satisfação com o trabalho só se manifesta se o colaborador no exercício das suas funções tiver meios que lhe permitam alcançar os seus objetivos (*e.g.*, recursos financeiros, materiais e humanos).

Como anteriormente referido, a MSP encontra-se diretamente associada às três componentes do compromisso organizacional (Costello et al., 2020), designadamente: (i) o instrumental, que se baseia no altruísmo e na participação em atividades comunitárias que visam o desenvolvimento social e a realização de serviços com valor relevante para a sociedade; (ii) o normativo, que se manifesta através do sentimento de dever moral de permanecer na

organização para ajudar o próximo; (iii) e o afetivo, que ocorre quando o colaborador se identifica com os objetivos da organização e permanece na mesma porque gosta das funções que desempenha (Pinho et al., 2020).

Em relação aos CCO, Shim e Faerman (2017) referem que quanto maior for a MSP mais os colaboradores se esforçam para superar as suas atividades formais e mais pró-ativa é a sua conduta, o que contribui para a resolução de problemas e para promover o bem-estar psicológico e social. O comportamento pró-social também se encontra positivamente correlacionado com a MSP, porque quanto mais comprometidos os trabalhadores estiveram com os valores da sociedade, maior é a sua empatia e solidariedade para com os cidadãos, chegando mesmo a sacrificar os seus interesses pessoais em prol das necessidades da comunidade (Oliveira & Estivaleta, 2019).

A MSP estimula os comportamentos comunitários porque o trabalhador sente que faz parte de algo maior e este sentimento de identidade e pertença impele-o a desenvolver ações que melhoram a qualidade de vida dos membros da comunidade (Gupta et al., 2020). Miao et al. (2019) por seu turno aludem que para que a MSP ocorra é necessário que o trabalhador se identifique com a organização, onde desempenha funções, e aceite os princípios inerentes à vontade de servir o próximo.

O *engagement* constitui outra das consequências da MSP, visto que se trata de um construto motivacional positivo que descreve a imersão do trabalhador no seu ambiente de laboral, que se expressa física, cognitiva e emocionalmente na sua performance através do vigor, dedicação e absorção que despoletam o sentimento de realização pessoal (Boyd & Nowell, 2020).

A propensão para o voluntariado pode ser considerada uma componente da MSP, pois segundo Leisink et al. (2021, p. 867) “é qualquer atividade na qual o tempo é dado gratuitamente para beneficiar outra pessoa, grupo ou organização” e apesar dos funcionários da AP serem remunerados, é comum investirem mais tempo e esforço do que o que está formalmente instituído. Jin et al. (2018), por sua vez, referem que o ajustamento pessoa-organização pode moldar o comportamento do indivíduo, porque quanto mais positiva for a perceção de que a cultura e os valores organizacionais se encontram alinhados com os seus valores pessoais, maior é a vontade de exceder as suas tarefas.

Estudos realizados por Sabioni et al. (2018) revelam que quando a MSP é elevada, os trabalhadores realizam as tarefas com mais empenho, pois consideram o serviço público como um dever que os dignifica, na medida em prestam serviços em prol da comunidade. Verifica-

se, assim que a MSP constitui um forte preditor de desempenho, porque além de contribuir para aumentar a eficácia individual e a performance organizacional também permite que as instituições executem eficientemente as atividades para as quais foram criadas (Caillier, 2020). Segundo Choi e Chun (2018), a MSP diminui as intenções de *turnover*, porque como os funcionários da AP são majoritariamente influenciados por fatores intrínsecos, consideram o seu trabalho como um dever que contribui para o conforto e segurança da comunidade. A relação entre a MSP e a retenção dos colaboradores é desenvolvida no ponto seguinte.

2.4. Motivação para o serviço público e retenção de pessoas

Apesar do serviço público ser bastante atrativo para muitos indivíduos, devido à estabilidade que proporciona, nos últimos anos a taxa de rotatividade tem vindo a crescer expressivamente (Klein & Mascarenhas, 2016). Quando as intenções de abandonar o posto de trabalho surgem de forma voluntária, geram custos tangíveis e intangíveis que prejudicam a eficácia e a imagem da organização no mercado, motivo pelo qual a retenção de pessoas constitui um dos principais desafios para qualquer gestor de RH, seja do setor público ou do setor privado (Pereira & Almeida, 2017). Nesta sequência, Brander-Peetz et al. (2021) defende que reter pessoas, em particular os melhores talentos, deve ser uma preocupação constante porque quando um colaborador deixa a organização leva consigo os investimentos realizados pela mesma em termo de formação e conhecimentos adquiridos ao longo dos anos.

Não obstante, a gestão dos funcionários da AP não deve ser igual à dos colaboradores do setor privado, uma vez que, como referido anteriormente, a sua motivação depende mais de recompensas intrínsecas do que de recompensas extrínsecas. Porém, é necessário refletir sobre a importância de se alcançar o equilíbrio entre ambos os tipos de motivação, porque apesar dos funcionários da AP serem movidos pela ajuda ao próximo, também necessitam de recompensas financeiras para que possam ter uma vida digna (Ki, 2021). Verifica-se, ainda, que se por um lado existem trabalhadores que se entregam ao serviço público com extrema dedicação, outros apenas desempenham a suas funções básicas, o que causa um sentimento de injustiça, uma vez que todos são remunerados da mesma forma. Esta situação pode contribuir para perder os melhores profissionais, pelo que os governos devem repensar as suas estratégias de atração e retenção de RH, caso contrário correm o risco de ter funcionários acomodados, sem motivação para inovar e/ou melhorar o seu desempenho porque nada têm a ganhar se o fizerem (Caffé Filho et al., 2017).

Também é comum depararmo-nos com um quadro constituído por pessoas com idade mais avançada que desempenham a mesma função desde que foram contratados e como não entra “sangue novo” os conhecimentos técnicos podem tornar-se obsoletos. Esta constatação não significa que a experiência dos funcionários mais antigos não seja relevante, todavia é crucial integrar o *know-how* dos colaboradores mais experientes com as competências dos colaboradores mais novos, porque só assim é possível corresponder às necessidades atuais da população e do próprio Estado (Avaristo & Souza, 2017).

CAPÍTULO 3

INTENÇÕES DE *TURNOVER*

O *turnover* é um conceito que tem sido utilizado para descrever a saída dos colaboradores da organização onde desempenham funções, podendo o mesmo ser voluntário quando a decisão parte do trabalhador ou involuntário quando parte da entidade patronal (Luz et al., 2018). No entanto, é importante diferenciar o *turnover* das intenções de *turnover*, porque enquanto o primeiro conceito se refere a uma ação concreta, o segundo diz respeito ao desejo do trabalhador para deixar a organização onde trabalha (Suzabar et al., 2020).

As intenções de rotatividade têm sido amplamente estudadas devido às consequências negativas que têm em contexto organizacional e que acarretam elevados custos humanos e financeiros, nomeadamente: perda de competências, desmotivação e consequente baixa produtividade, redução da eficiência organizacional, má reputação para a organização e diminuição do compromisso organizacional (Iqbal et al., 2017). Deste modo, torna-se relevante conhecer os fatores que levam os colaboradores a abandonar a organização, para que se possam definir estratégias para evitar que aconteça (Holston-Okoe & Mushi, 2018).

3.1. Fatores que influenciam as intenções de *turnover*

As intenções de *turnover* surgem de forma insidiosa e vão evoluindo gradualmente, podendo as mesmas ser despoletadas por fatores de natureza pessoal (Lu et al., 2017) e/ou profissional (Hung et al., 2018).

Os fatores pessoais abrangem (i) a dificuldade de conciliar a vida pessoal com a vida profissional que pode surgir quando as exigências de cada uma das áreas não são satisfeitas, devido ao tempo dedicado, à tensão e/ou aos comportamentos que cada uma exige (McKersie et al., 2019); (ii) níveis reduzidos de inteligência emocional, o que dificulta a autorregulação, a empatia, a gestão das próprias emoções e as dos outros, que são fatores essenciais para o sucesso organizacional (Lee & Chelladurai, 2018); (iii) níveis de stress que surgem quando o indivíduo não sabe lidar com as adversidades e considera que a fuga é a melhor solução (Kurniawaty et al., 2019); (iv) motivos de saúde (Schunk & Rabe-Hemp, 2018); (v) e/ou quando situação profissional fica aquém das suas expectativas de carreira (Ekhsan, 2019).

Relativamente aos fatores relacionados com o contexto profissional destaca-se: (i) a satisfação com o trabalho que depende da perceção do colaborador sobre a preocupação da

organização com as suas necessidades e expectativas (Hung et al., 2018); (ii) as exigências da função que se refere ao interesse do indivíduo pelas tarefas que realiza e à sua capacidade para as realizar eficazmente (Van der Heijden et al., 2018); (iii) o estilo de liderança porque quando os colaboradores percebem que o seu líder trabalha com e para o grupo têm tendência para permanecer na organização (Choi et al., 2016); (iv) as práticas de GRH que influenciam a percepção dos trabalhadores relativamente à saúde e segurança laboral, aprendizagem contínua, desenvolvimento de carreira e recompensas justas (Barrena-Martínez et al., 2017); (v) e o suporte da chefia que é largamente influenciado pelo apoio que superior hierárquico fornece ao colaborar (Paiva et al., 2017).

Segundo Rodrigues (2015) quando a taxa de rotatividade é superior a 26.0% influencia negativamente os recursos financeiros da empresa, mas quando o valor é superior a 50% a produtividade da organização pode ficar comprometida. Neste âmbito, Siqueira e Alves (2016) defendem que quando se conhecem as possíveis causas para a saída dos trabalhadores podem desenvolver-se estratégias que ajudem os gestores a combater a rotatividade e os custos organizacionais inerentes. Segundo Hom et al. (2017) entre as estratégias mais eficazes para diminuir as intenções de *turnover* encontra-se: (i) o recrutamento de trabalhadores qualificados para desempenhar as funções para as quais foram contratados; (ii) uma liderança que fomente um ambiente de trabalho harmonioso; (iii) o investimento em ações de formação; (iv) a satisfação com trabalho; (v) e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Al Mamun & Hasan, 2017). Kim e Fernandez (2017) adicionam que quando as pessoas percebem que o seu trabalho é valorizado têm tendência para se comprometer com a organização e melhorar o seu desempenho.

Neste particular Hom et al. (2017) referem que as intenções de *turnover* decorrem ao longo de nove etapas: (i) insatisfação; (ii) ponderação sobre a hipótese de deixar a organização; (iii) avaliação dos custos do despedimento; (iv) intenção de procurar um novo emprego; (v) procurar alternativas; (vi) avaliação das alternativas; (vii) comparação das condições de trabalho futuras com a atuais; (viii) vontade de deixar a organização; (iv) e sair efetivamente da organização.

Na maioria dos casos, a saída dos trabalhadores é percebida de forma negativa devido aos custos que gera, mas nem sempre a rotatividade é negativa porque pode solucionar problemas que de outra forma não seria possível, nomeadamente: a redução de custos, a entrada de “sangue novo” na organização, a possibilidade de progressão de carreira para os colaboradores que permanecem na organização, a contratação de profissionais mais

qualificados e o aproveitamento dos investimentos feitos, por outras organizações, em termos de formação (Khan & Abdullah, 2019).

3.2. Intenções de *turnover* na Administração Pública

As taxas de rotatividade são sempre um fator preocupante, independentemente do setor a que as organizações pertencem, mas considerando os esforços significativos da AP para desenvolver os seus RH, a situação torna-se ainda mais crítica, porque uma elevada taxa de rotatividade sugere que os funcionários se encontram insatisfeitos com as suas condições de trabalho (Scanlan & Still, 2019).

Esta situação é particularmente preocupante no setor da saúde, onde o número de demissões, nos últimos anos, incluiu mais de 6.000 médicos, o que representa aproximadamente 4.0% da força de trabalho existente (Ministério da Saúde, 2018). A falta de profissionais de saúde afeta significativamente o desempenho do sistema de saúde, uma vez que os pacientes necessitam de esperar muito mais tempo para receber serviços adequados (Li et al., 2019). Liu et al. (2019) afirmam que a situação tende a piorar devido à desmotivação e às condições precárias em que estes profissionais desempenham as suas funções (*e.g.*, trabalho por turnos, elevado número de horas de trabalho).

A intenções de *turnover* na AP devem-se principalmente à falta de políticas de retenção de talentos, o que leva os trabalhadores a procurar locais onde possam desenvolver a sua carreira profissional, nomeadamente no setor privado ou no estrangeiro (Hafiz et al., 2018). Para fazer face a esta situação a AP tem vindo a introduzir gradualmente um novo modelo de gestão (*New Public Management*) que se foca no desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores, de forma a colocar as pessoas certas nos lugares certos. Apesar deste modelo ter como objetivo recrutar e reter os melhores talentos, os órgãos da AP continuam a ser regulados por uma estrutura burocrática, impessoal e tecnicista (Siqueira & Alves, 2016).

Considerando que qualquer organização depende dos seus RH para ser bem-sucedida é fundamental chamar a atenção dos gestores de RH para esta realidade, caso contrário correm o risco de perder os profissionais mais qualificados (Khan & Abdullah, 2019).

CAPÍTULO 4

CONTRATO DE TRABALHO EM FUNÇÕES PÚBLICAS

Na AP o trabalho é prestado mediante um vínculo de emprego ou contrato de prestação de serviços nos termos definidos na Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP; Lei n.º 35/2014, de 20 de junho). Deste modo, o trabalho em funções públicas pode ser definido como a ligação através da qual uma pessoa singular presta a sua atividade a uma entidade pública mediante uma remuneração.

4.1. Modalidades de trabalho em funções públicas

O trabalho na AP compreende: (i) o contrato de trabalho em funções públicas, que se refere ao vínculo aplicável em todas as situações em que não se recorre à nomeação ou à comissão de serviço; (ii) a nomeação, que diz respeito às funções no âmbito das missões genéricas e específicas das Forças Armadas em quadros permanentes, da representação externa do Estado, das informações de segurança, da investigação criminal, da segurança pública e da inspeção; (iii) e a comissão de serviço, que representa os cargos não inseridos em carreiras (*e.g.*, dirigentes; Lei n.º 35/2014, de 20 de junho).

A nomeação pode ser exercida por tempo indeterminado (nomeação definitiva) ou a título transitório em que se aplicam as normas relativas ao contrato de trabalho a termo resolutivo. A comissão de serviço, geralmente, é constituída por tempo determinado e quando não existe uma norma especial, aplica-se a regulamentação aplicável ao vínculo de emprego público. O contrato de prestação de serviço, por sua vez, pode incluir as seguintes modalidades: (i) o contrato de tarefa, que visa a execução de trabalhos específicos e de natureza excecional, que não podem exceder o prazo contratual estabelecido; (ii) o contrato de avença, que caracteriza as profissões liberais com retribuição mensal e que podem ser cessadas por qualquer uma das partes e sem obrigação de indemnização (Mello, 2019).

4.2. Contrato de trabalho em funções públicas

O contrato é um instrumento jurídico onde se definem as obrigações e direitos das partes envolvidas, bem como os artigos e as cláusulas que garantem o seu cumprimento, podendo as mesmas ser estabelecidas de forma escrita, gestual ou verbal. Todavia, se não existir uma declaração de vontade expressa de forma clara o contrato pode ser invalidado (Almeida, 2012).

A adoção do regime do Contrato Individual de Trabalho (CIT) não pode coexistir juridicamente com as regras do mercado livre do trabalho, no que diz respeito ao recrutamento e seleção dos respetivos trabalhadores. A AP centra-se na prossecução dos interesses públicos e no princípio da igualdade de tratamento, pelo que responde a dois tipos de estrutura organizativa: (i) as que se focam no lucro; (ii) e as que se preocupam com a satisfação do interesse público (Lei n.º 35/2014, de 20 de junho).

Os poderes da organização da AP centram-se na satisfação do interesse público, que se rege por critérios economistas, e não na produção como acontece no setor privado em que o empresário é responsável pela totalidade das suas decisões. Porém, é indispensável que os princípios da igualdade, imparcialidade e objetividade sejam respeitados, porque o grau de exigência tem que ser o mesmo, independentemente do setor onde o trabalhador venha a desempenhar as suas funções (Antunes, 2010). É, ainda, fundamental garantir que o princípio da boa-fé e os deveres de lealdade sejam respeitados porque o interesse público é indissociável de qualquer atividade administrativa, seja em instituições jurídico-públicas ou jurídico-privadas.

O contrato de trabalho constitui um acordo jurídico bilateral ou plurilateral, em que as partes envolvidas registam os seus interesses e estabelecem meios para que os mesmos sejam postos em prática de acordo a legislação. Depois de devidamente assinado, o contrato deve ser cumprido na sua totalidade, caso contrário, poderão advir sanções para a parte não cumpridora (Rolo, 2020).

Os contratos fazem parte da vida em sociedade e podem ser descritos como um acordo ou consenso entre as partes que gera direitos e obrigações (Oliveira, 2015). Juridicamente pode ser interpretado a partir de três perspetivas: (i) acordo de vontades para a produção de efeitos jurídicos; (ii) acordo de vontades para a obtenção de efeitos de natureza económica; (iii) reunião de vontades que visa a obtenção de efeitos jurídicos na área do Direito das Obrigações (Nader, 2018).

A formação do contrato ocorre ao longo de três fases: (i) a fase preliminar, em que se realizam as negociações e a discussão dos termos que farão parte do mesmo; (ii) a fase da proposta; (iii) e a fase de aceitação (Tavares, 2019).

4.2.1. Tipos de contrato de trabalho

O artigo 139º, da Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro postula a existência de várias modalidades de contrato de trabalho, mas considerando os objetivos do estudo apenas são abordados os contratos sem termo e a termo certo.

Os contratos de trabalho sem termo, comumente apelidados de contratos de trabalho efetivo, celebra-se entre a entidade empregadora e o trabalhador de acordo com o artigo 147.º do Código de Trabalho (Almeida, 2012). Este tipo de contrato não tem uma data de término estipulada, pelo que não existe a necessidade de ser renovado, o que oferece uma maior confiança e estabilidade ao trabalhador.

Neste tipo de contratos, geralmente, existe um acordo entre as partes, de que os primeiros meses constituem um período experimental, de modo a facilitar o despedimento no caso de o trabalhador não se adaptar à função para a qual foi contratado. Este período pode ser reduzido ou excluído se existir um acordo escrito e durante esta fase o empregador ou o trabalhador podem rescindir o contrato, sem aviso prévio e sem necessidade de indemnização (Amado, 2019).

A passagem a efetivo é um dos principais objetivos de qualquer trabalhador, independentemente da área de trabalho, pois representa uma importante mudança na sua vida profissional. A partir desse momento o colaborador sente-se mais comprometido com a organização, o que contribuiu para influenciar positivamente a sua motivação e, conseqüentemente, o seu desempenho (Jin et al., 2018).

O contrato de trabalho a termo certo, por sua vez, implica que as partes estipulem uma duração para a sua vigência que depende da previsão de uma situação futura (*e.g.*, conclusão da tarefa, regresso de um trabalhador). Este tipo de contrato caduca quando a duração estipulada termina ou quando não existe vontade de o prorrogar, pelo que não é considerado um despedimento (Rolo, 2020).

A lei expressa os motivos que tornam admissível a contratação a termo certo, nomeadamente: (i) o caráter temporário das necessidades da empresa e pelo período necessário à satisfação dessas necessidades (*e.g.*, substituir um trabalhador); (ii) a incerteza inerente à viabilidade da empresa, especialmente quando se trata de algo inovador; (iii) a contratação de trabalhadores à procura de primeiro emprego ou desempregados de longa duração. Após outubro de 2019, este fundamento só pode ser usado para contratar trabalhadores desempregados que se encontrem inscritos no Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) há 25 meses ou mais (Portaria n.º 112-A/2019, de 12 de abril). O contrato de trabalho a

termo que seja celebrado por qualquer motivo diferente dos enunciados é convertido em contrato sem termo.

4.3. Influência do tipo de contrato de trabalho, na motivação e nas intenções de turnover dos trabalhadores da Administração Pública

Independentemente do setor a que as organizações pertencem, um contrato de trabalho é um ato bilateral que envolve a prestação de um serviço, motivo pelo qual é inevitável equiparar o regime laboral dos trabalhadores públicos, com os do setor privado (Rolo, 2020).

O contrato de trabalho a termo certo tem um carácter temporário, pelo que apenas vincula o trabalhador durante um período de tempo limitado, o que se reflete na sua ligação com a organização (De Jong & Schalk, 2005). Segundo De Cuyper et al. (2009) este tipo de contrato está associado a um baixo nível de envolvimento organizacional o que afeta negativamente a motivação dos colaboradores e o seu compromisso com a organização. A insegurança causada e as reduzidas oportunidades de desenvolvimento de carreira afetam o desempenho dos trabalhadores e a sua vontade de permanecer na organização (Chambel, 2015).

Os trabalhadores que possuem este tipo de contrato, geralmente, desenvolvem atitudes e comportamentos menos positivos em relação à organização do que aqueles que têm um contrato sem termo, o que se reflete nas suas intenções de permanecer na organização. Schaap e Olckers (2020) acrescentam que existe uma relação negativamente significativa entre a motivação dos trabalhadores e as intenções de *turnover*.

Todavia, Flickinger et al. (2016) aludem que os contratos a termo certo não têm necessariamente que ter um impacto negativo na relação trabalhador-organização, porque se as condições de trabalho forem idênticas às dos trabalhadores permanentes, a ligação estabelecida também é semelhante.

Em Portugal, os estudos sobre esta temática são muito escassos o que chama a atenção para a necessidade de se investigar de que forma o tipo de contrato de trabalho influencia a relação que existe entre a MSP e as intenções de *turnover*.

CAPÍTULO 5

ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Este capítulo debruça-se sobre a apresentação do objetivo geral e dos objetivos específicos do estudo. Seguidamente apresenta-se a metodologia utilizada, as hipóteses de investigação e o modelo concetual. Posteriormente, é feita a caracterização dos participantes e descritos os instrumentos e os procedimentos usados para a concretização da investigação.

5.1. Objetivos do estudo

O presente trabalho tem como principal objetivo analisar o efeito moderador do tipo de contrato de trabalho na relação existente entre a MSP e as intenções de *turnover*. Para explorar com mais detalhe esta temática foram definidos quatro objetivos específicos:

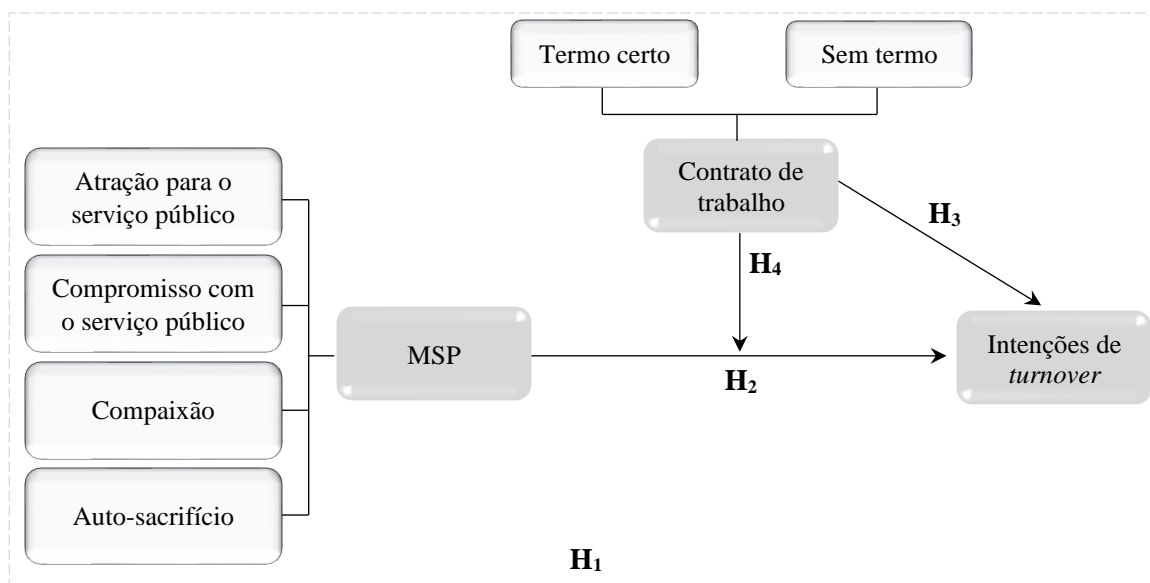
1. Analisar a correlação entre a MSP, o tipo de contrato de trabalho e as intenções de *turnover*;
2. Conhecer a influência da MSP nas intenções de *turnover*;
3. Apurar o impacto do tipo de contrato nas intenções de *turnover*;
4. Analisar o efeito moderador do tipo de contrato na relação existente entre a MSP e as intenções de *turnover*.

5.2. Metodologia

O estudo foi operacionalizado através de uma metodologia quantitativa, cujos dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário. Para melhor se compreender a relação entre as variáveis, foi delineado o seguinte modelo concetual (Figura 2).

Figura 2

Modelo concetual



5.3. Hipóteses de investigação

Perante este modelo foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

H₁: A MSP, o tipo de contrato de trabalho e as intenções de *turnover* encontram-se correlacionadas.

H₂: A MSP influencia as intenções de *turnover*

H₃: O tipo de contrato tem impacto nas intenções de *turnover*

H₄: O tipo de contrato modera a relação existente entre a MSP e as intenções de *turnover*.

5.4. Participantes

Participaram no estudo 406 funcionários da AP (Tabela 3) com idades compreendidas entre os 20 e os 65 anos ($M = 42.30$, $DP = 8.26$), sendo a maioria do sexo feminino (54.9%). Verificou-se, ainda, que 76.8% dos participantes possui o ensino superior e desempenham funções técnicas e de nível intermédio (38.9%). Importa referir que devido à grande variedade de profissões mencionadas pelos inquiridos, considerou-se pertinente agrupá-las segundo a última edição da Classificação Portuguesa de Profissões (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2011).

Também foi possível apurar que mais de metade dos inquiridos (50.5%) desempenha funções no Ministério da Saúde e que 29.6% trabalham na AP há 16 anos ou mais. Por último, verificou-se que 61.8% dos participantes possui um contrato de trabalho sem termo (Lei nº 7/2009, de 12 de fevereiro).

Tabela 3*Características sociodemográficas dos participantes*

	N	%
Género		
Feminino	223	54.9
Masculino	183	45.1
Faixa etária (M = 42.30, DP = 8.26) ¹		
Menor ou igual a 35 anos	91	22.4
Entre 36 e 40 anos	81	20.0
Entre 41 e 44 anos	65	16.0
Entre 45 e 49 anos	92	22.7
Maior ou igual a 50 anos	77	19.0
Nível de escolaridade		
Ensino Superior	312	76.8
Ensino Secundário	94	23.2
Profissão		
Especialistas das atividades intelectuais e científicas	120	29.6
Técnicos e profissões de nível intermédio	158	38.9
Pessoal administrativo	105	25.9
Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores	23	5.7
Ministério onde desempenha funções		
Ministério das Finanças	50	12.3
Ministério da Educação e Ciência	32	7.9
Ministério da Justiça	41	10.1
Ministério do Ambiente, Ordenamento e do Território	49	12.1
Ministério da Saúde	205	50.5
Administração Pública	29	7.1
Antiguidade na função (M = 13.45, DP = 7.31)		
Menor ou igual a 10 anos	147	36.2
Entre 11 e 15 anos	139	34.2
Maior ou igual a 16 anos	120	29.6
Tipo de contrato de trabalho		
Contrato de trabalho a termo certo	155	38.2
Contrato sem termo	251	61.8

¹ M= Média; DP = Desvio-padrão

5.5. Instrumentos de recolha de dados

Os dados foram recolhidos através dos instrumentos que seguidamente se descrevem.

5.5.1 Escala de motivação para o serviço público

Para avaliar a MSP foi utilizada a escala desenvolvida por Kim et al. (2012). É um instrumento de autopreenchimento que através de 16 itens avalia quatro dimensões distintas: (i) a atração pelo serviço público, que descreve a vontade de trabalhar em prol de um bem comum e participar no desenvolvimento e implementação de políticas públicas; (ii) o compromisso com o serviço público, que se refere à importância atribuída à igualdade de oportunidades e à prestação de serviços que beneficiam a comunidade; (iii) a compaixão, que se rege pela justiça e pela preocupação com o bem-estar dos outros; (iv) e o auto-sacrifício, que envolve a realização de sacrifícios pessoais em prol da sociedade. As respostas foram dadas numa escala de *Likert* de sete pontos que oscila entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente) consoante o grau de concordância com cada uma das afirmações.

5.5.2. Escala de intenções de *turnover*

As intenções de *turnover* foram avaliadas através dos três itens desenvolvidos por Jenkins (1993) e cujas respostas foram dadas numa escala de *Likert* de sete pontos que varia entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente). Os resultados foram calculados através da soma de todos os itens, pelo que quanto mais elevados são os valores, maior é a intenção dos colaboradores deixarem a organização.

5.5.3. Questionário sociodemográfico

Com o objetivo de descrever a amostra foi incluído um conjunto de questões sociodemográficas, designadamente: género, idade, nível de escolaridade, profissão, antiguidade na função, ministério onde os participantes desempenham funções e tipo de contrato de trabalho que possuem.

5.6. Procedimento

O estudo teve início com um pedido de autorização ao responsável dos RH dos vários serviços onde os participantes desempenham funções, sendo a mesma concedida. Inicialmente,

os questionários foram distribuídos em papel, mas devido à situação de confinamento decorrente da pandemia COVID-19, tornou-se necessário inseri-los na *plataforma Google forms* e enviar o *link* por *email* para os contactos do investigador e partilhá-lo nas suas redes sociais.

No cabeçalho do questionário foi colocada uma explicação detalhada sobre os objetivos do estudo. Também se assegurou que as diretrizes do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) relativamente à confidencialidade e anonimato seriam respeitadas. O preenchimento do questionário demorou aproximadamente cinco minutos. Posteriormente, os dados foram analisados através do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS; versão 27.0).

CAPÍTULO 6

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Numa primeira fase foram analisados os indicadores psicométricos dos dois questionários utilizados para a recolha dos dados. Em seguida apresentam-se as estatísticas descritivas e comparam-se as médias das variáveis em estudo em função das características sociodemográficas dos participantes. Posteriormente, explorou-se a associação entre as variáveis em estudo, analisando a sua intensidade e direção. Por fim, realizaram-se análises de regressão para averiguar o impacto da MSP e do tipo de contrato de trabalho nas intenções de *turnover* dos funcionários da AP.

6.1. Análise dos indicadores psicométricos

A análise dos indicadores psicométricos permite assegurar que os questionários medem os constructos para os quais foram elaborados (validade de constructo) e se os mesmos apresentam uma adequada consistência interna (fiabilidade; Hair et al., 2018).

6.1.1. Validade de constructo

A validade de constructo foi analisada através da análise de componentes principais (ACP) com rotação *varimax* que agrupou os itens de acordo com as suas semelhanças de forma a constituir novas variáveis (Marôco, 2018). Para a extração das componentes seguiu-se o recomendado pela literatura, designadamente: (i) *eigenvalues* superiores à unidade (critério de *Kaiser*); (ii) análise do *Scree plot*; (iii) e uma variância explicada superior a 60.0% (Furr, 2021).

Com o objetivo de confirmar se o modelo fatorial se ajusta aos dados da amostra e analisar a correlação existente entre as variáveis de *input* foi calculado o indicador de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett (Hongyu, 2018).

Escala de motivação para o serviço público

A matriz fatorial demonstrou a existência de três componentes que no seu conjunto explicam 66.76% da variância total. Importa referir que a versão original da escala (Kim et al., 2012), avalia quatro dimensões, mas a ACP revelou a existência de apenas três componentes: a primeira é constituída pelos itens que avaliam a atração pelo serviço público; a segunda é

composta pelas questões referentes ao compromisso com o serviço público; e a terceira abarca os conteúdos referentes ao auto-sacrifício (Tabela 4).

Através do indicador de KMO (0.88) verificou-se que a correlação entre as variáveis é adequada e o teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(120)} = 4035.74$] permitiu confirmar a inexistência de uma matriz de identidade.

Tabela 4

Matriz fatorial da escala de motivação para o serviço público

Itens	C1	C2	C3
1. Considero importante contribuir para o bem comum.	0.807		
2. Todas as pessoas devem ter oportunidades iguais.	0.771		
3. O serviço público é muito importante para mim.	0.745		
4. Admiro as pessoas que se envolvem em atividades para ajudar a comunidade.	0.689		
5. É importante contribuir com atividades que ajudem a lidar com os problemas sociais.	0.686		
6. Todas as pessoas devem poder contar com os serviços públicos.	0.673		
7. O desenvolvimento de políticas públicas deve considerar os interesses das gerações futuras.	0.597		
8. Tenho empatia com as pessoas que enfrentam dificuldades.		0.815	
9. Fico irritado(a) quando vejo as pessoas serem tratadas injustamente.		0.781	
10. Sinto-me solidário(a) com a situação dos desprivilegiados.		0.757	
11. Atuar com ética é fundamental para o serviço público.		0.702	
12. Considero que o bem-estar das outras pessoas é muito importante.		0.639	
13. Estou disposto(a) a abdicar dos meus interesses para ajudar a sociedade.			0.836
14. Coloco o dever cívico antes de mim.			0.832
15. Mesmo que me custe dinheiro, considero que devia ser desenvolvido um plano para melhorar a vida das pessoas com necessidades.			0.773
16. Não me importo de fazer sacrifícios pelo bem da sociedade.			0.762
<i>Eigenvalue</i>	6.86	2.49	1.32
% variância explicada	25.41	21.93	19.41

Nota: C1 = Atração pelo serviço público; C2 = Compromisso com o serviço público; C3 = Auto-sacrifício

Escala de intenções de turnover

À semelhança da escala desenvolvida por Jenkins (1993), a matriz de componentes proveniente da ACP revelou uma estrutura unifatorial, que apresenta um *eigenvalue* de 2.55 e uma variância explicada de 85.01%. Segundo Marôco (2018) são considerados adequados os

valores superiores a 60.0%. O indicador KMO (0.74) e o teste de esfericidade de Bartlett [$\chi^2_{(3)} = 845.51, p < 0.001$] revelaram que o modelo se ajusta aos dados da amostra.

6.1.2. Análise da consistência interna

Para analisar a consistência interna dos questionários foi calculado o coeficiente alfa de Cronbach (Tabela 5), cujos valores se revelaram adequados para todas as variáveis intervenientes na investigação (Fullmer & Daniel, 2020).

Tabela 5

Coeficientes de alfa de Cronbach

Componentes	Número de itens	Alfa de Cronbach
Atração pelo serviço público	7	0.88
Compromisso com o serviço público	5	0.87
Auto-sacrifício	4	0.85
Intenções de <i>turnover</i>	3	0.91

6.2. Comparação de médias das variáveis em estudo em função dos dados sociodemográficos dos participantes

Após a verificação das propriedades psicométricas dos instrumentos procedeu-se à análise da estatística descritiva das variáveis em estudo. Observando a Tabela 6 foi possível constatar que os inquiridos revelam uma forte atração pelo serviço público ($M = 5.99, DP = 0.76$) o que indica que gostam de participar no desenvolvimento e implementação de políticas públicas que visam o bem da comunidade. Verificou-se, ainda, que as intenções de *turnover* apresentam valores médios que se situam no ponto central da escala, o que revela que os participantes não manifestam grande vontade de abandonar a instituição onde desempenham funções ($M = 4.07, DP = 1.67$).

Como anteriormente referido, as respostas aos itens foram dadas numa escala tipo *Likert* de sete pontos que varia entre Discordo totalmente (1) e Concordo totalmente (7), de acordo com o nível de concordância dos participantes em relação a cada uma das afirmações. Os resultados foram determinados através da soma de todos os itens que compõem cada uma das componentes, o que indica que quanto mais elevados são os valores médios maior é a motivação dos participantes para o serviço público e a sua vontade de deixar a instituição onde desempenham funções.

Tabela 6*Estatística descritiva das variáveis em estudo*

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Atração pelo serviço público	3	7	5.99	0.76
Compromisso com o serviço público	3	7	5.91	0.88
Auto-sacrifício	2	7	5.66	0.91
Intenções de <i>turnover</i>	1	7	4.07	1.67

Perante estes resultados, considerou-se pertinente analisar se os valores médios das variáveis em estudo diferem significativamente em função das características sociodemográficas dos participantes. Deste modo, foram realizados testes *t-student* e ANOVA consoante o número de categorias de cada VI.

A análise dos dados demonstrou que a atração [$t_{(404)} = - 4.619, p < 0.001$] e o compromisso com o serviço público [$t_{(404)} = - 2.827, p < 0.05$] diferem significativamente em função do **género**, com os valores mais elevados a pertencer aos participantes do sexo feminino. Por outro lado, foi possível verificar que as mulheres têm menos intenções de *turnover* do que os homens, pois apresentam valores médios mais baixos, apesar das diferenças não serem significativas (Tabela 7).

Tabela 7*Comparação de médias das variáveis em estudo em função do género dos participantes*

	Masculino		Feminino		<i>t-test</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Atração pelo serviço público	5.80	0.77	6.14	0.72	- 4.619	0.001**
Compromisso com o serviço público	5.77	0.85	6.01	0.89	- 2.827	0.005*
Auto-sacrifício	5.65	0.86	5.65	0.95	0.004	0.997
Intenções de <i>turnover</i>	4.23	1.61	3.93	1.71	1.849	0.065

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

Apurou-se, ainda, que as intenções de *turnover* diferem significativamente em função das **habilitações literárias**, [$t_{(404)} = 2.351, p < 0.05$], sendo os participantes que possuem um nível académico superior que demonstram maior vontade de abandonar a organização (Tabela 8).

Tabela 8

Comparação de médias das variáveis em estudo em função das habilitações literárias dos participantes

	Ensino secundário		Ensino superior		<i>t-test</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Atração pelo serviço público	6.03	0.78	5.97	0.76	0.709	0.479
Compromisso com o serviço público	6.01	0.79	5.87	0.90	1.334	0.183
Auto-sacrifício	5.61	0.89	5.67	0.92	0.497	0.620
Intenções de <i>turnover</i>	3.71	1.49	4.17	1.71	2.351	0.019*

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; * $p < 0.05$

Relativamente à **faixa etária** foi possível constatar que as diferenças ocorrem ao nível da atração pelo serviço público [$F_{(4, 401)} = 2.940, p < 0.05$], do auto-sacrifício [$F_{(4, 401)} = 3.849, p < 0.05$] e das intenções de *turnover* [$F_{(4, 401)} = 3.510, p < 0.05$]. Verificou-se, ainda, que os participantes com 35 anos ou menos são os que apresentam valores médios mais baixos na maioria das variáveis (Tabela 9).

No que à **profissão** diz respeito verificou-se que as diferenças significativas ocorrem na atração [$F_{(3, 402)} = 3.214, p < 0.05$] e no compromisso com o serviço público [$F_{(3, 402)} = 2.975, p < 0.05$], bem como nas intenções de *turnover* [$F_{(3, 402)} = 20.461, p < 0.001$]. Também se constatou que os trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores são os que revelam valores médios superiores nas variáveis relacionadas com a MSP e os participantes que desempenham funções técnicas e de nível intermédio são os que manifestam maior vontade de sair da instituição onde trabalham (Tabela 10).

Os participantes que trabalham no Ministério da Saúde são os que apresentam valores médios mais elevados na atração [$F_{(5, 400)} = 11.775, p < 0.001$] e no compromisso com o serviço público [$F_{(5, 400)} = 6.311, p < 0.001$] e também no auto-sacrifício [$F_{(5, 400)} = 3.301, p < 0.05$]. Por outro lado, os inquiridos que trabalham no Ministério das Finanças são os que mostram maior vontade de abandonar a instituição [$F_{(5, 400)} = 11.531, p < 0.001$]. Verifica-se, assim, que todas as variáveis em estudo diferem significativamente em função do **Ministério** onde os participantes trabalham. Devido à quantidade de Ministérios referidos pelos colaboradores não foi possível apresentar os valores numa tabela.

Tabela 9

Comparação de médias das variáveis em estudo em função da faixa etária dos participantes

	≤ 35 anos		36 a 40 anos		41 a 44 anos		45 a 49 anos		≥ 50 anos		F	Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP		
Atração pelo serviço público	5.90	0.69	5.81	0.92	5.94	0.73	6.11	0.69	6.15	0.74	2.940	0.020*
Compromisso com o serviço público	5.81	0.74	5.92	0.93	5.80	0.87	6.05	0.84	5.90	1.01	1.096	0.358
Auto-sacrifício	5.69	0.86	5.85	0.82	5.31	1.07	5.76	0.88	5.57	0.90	3.849	0.004*
Intenções de <i>turnover</i>	3.87	1.69	4.30	1.68	4.64	1.63	3.81	1.66	3.87	1.55	3.510	0.008*

Tabela 10

Comparação de médias das variáveis em estudo em função da profissão dos participantes

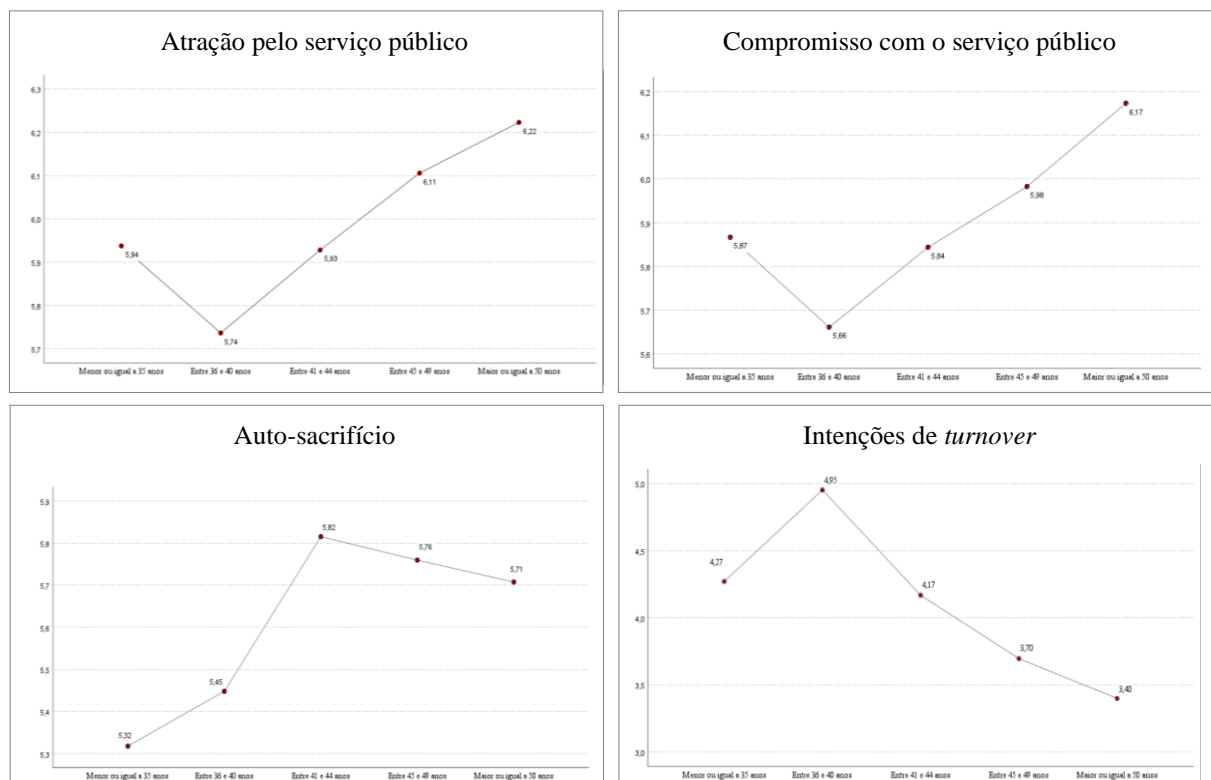
	Grupo 2		Grupo 3		Grupo 4		Grupo 5		F	Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP		
Atração pelo serviço público	6.10	0.65	5.87	0.83	5.98	0.77	6.29	0.71	3.214	0.023*
Compromisso com o serviço público	6.06	0.69	5.76	1.00	5.92	0.81	6.07	1.08	2.975	0.032*
Auto-sacrifício	5.78	0.93	5.63	0.90	5.64	0.89	5.27	0.97	2.153	0.093
Intenções de <i>turnover</i>	3.29	1.71	4.76	1.44	3.99	1.45	3.78	1.97	20.461	0.001**

Nota: Grupo 2 = Especialistas das atividades intelectuais e científicas; Grupo 3 = Técnicos e profissões de nível intermédio; Grupo 4 = Pessoal administrativo; Grupo 5 = Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores; M = Média; DP = Desvio-padrão

De seguida, pretendeu-se averiguar se os valores médios das variáveis em estudo diferem significativamente segundo **antiguidade na função** e verificou-se que sim [Atração pelo serviço público: $F_{(4, 401)} = 4.722, p < 0.001$; Compromisso com o serviço público: $F_{(4, 401)} = 3.678, p < 0.05$; Auto-sacrifício: $F_{(4, 401)} = 3.917, p < 0.05$; Intenções de turnover = $F_{(4, 401)} = 10.539, p < 0.001$; Figura 3).

Figura 3

Comparação de médias segundo a antiguidade dos participantes na atual função



Por último, analisou-se se a perceção dos inquiridos sobre as variáveis em estudo difere consoante o **tipo de contrato de trabalho** que possuem e verificou-se que todas apresentam diferenças estatisticamente significativas (Tabela 11). Salienta-se que os funcionários que têm um contrato de trabalho sem termo se sentem mais motivados para o serviço público do que os que possuem um contrato a termo certo [Atração pelo serviço público: $t_{(404)} = 6.169, p < 0.001$; Compromisso com o serviço público: $t_{(404)} = 5.584, p < 0.001$; Auto-sacrifício: $t_{(404)} = 2.584, p < 0.05$]. Em contrapartida, os colaboradores que têm um contrato a termo certo são os que revelam mais intenções de turnover [$t_{(404)} = 10.796, p < 0.001$].

Tabela 11

Comparação de médias das variáveis em estudo em função do tipo de contrato de trabalho dos participantes

	Termo certo		Sem termo		<i>t-test</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Atração pelo serviço público	5.70	0.76	6.16	0.72	6.169	0.001**
Compromisso com o serviço público	5.60	0.95	6.09	0.78	5.584	0.001**
Auto-sacrifício	5.50	0.93	5.75	0.89	2.584	0.010*
Intenções de <i>turnover</i>	5.07	1.18	3.44	1.62	10.796	0.001**

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

6.3. Análise da correlação existente entre a motivação para o serviço público, o tipo de contrato de trabalho e as intenções de *turnover*

Considerou pertinente conhecer a associação entre a MSP, o tipo de contrato de trabalho e as intenções de *turnover*. Neste âmbito, foi criada uma variável compósita constituída por todos os itens pertencentes à MSP. Seguidamente, foi calculado o coeficiente Alfa de *Cronbach* que se revelou bastante adequado ($\alpha = 0.90$), o que nos permitiu prosseguir com a análise.

Observando a Tabela 12 é possível verificar que existe uma correlação significativamente negativa entre a MSP, o tipo de contrato de trabalho e as intenções de *turnover* (**Hipótese 1**). Apurou-se, ainda, que a associação mais forte ocorre entre a MSP e as intenções de *turnover* ($r = - 0.473$, $p < 0.001$), o que indica que quanto mais motivados os participantes se encontram menos vontade têm de deixar a instituição. O tipo de contrato de trabalho apresenta uma correlação positiva com as intenções de *turnover*, porque quando os dados foram introduzidos no programa estatístico *SPSS*, foi atribuído o código 0 (zero) ao contrato de trabalho sem termo e 1 (um) ao contrato de trabalho a termo certo, o que sugere que os participantes que não têm um contrato efetivo com a instituição têm mais intenções de abandonar.

Tabela 12

Correlação entre a motivação para o serviço público, o tipo de contrato de trabalho e as intenções de turnover

	1	2	3
MSP (1)	-		
Tipo de contrato de trabalho (2)	- 0.298**	-	
Intenções de <i>turnover</i> (3)	- 0.343**	0.473**	-

Nota: ** $p < 0.001$

6.4. Análises de regressão

Perante os resultados obtidos no ponto anterior considerou-se pertinente conhecer o impacto da MSP (**Hipótese 2**) e do tipo de contrato de trabalho (**Hipótese 3**) nas intenções de *turnover* (VD). A análise de regressão múltipla revelou que o modelo é linear e estatisticamente significativo [$F_{(2, 403)} = 74.063, p < 0.001$] e que as duas VI's, em conjunto, explicam 26.5% (R^2 ajustado = 0.265) das intenções de *turnover*.

Também se apurou que a MSP ($\beta = - 0.222, p < 0.001$) e o tipo de contrato de trabalho ($\beta = 0.407, p < 0.001$), influenciam significativamente a vontade dos colaboradores para deixar a instituição, mas o tipo de contrato de trabalho tem um peso maior, pois 17.1% dessa intenção é explicada pelo facto dos inquiridos terem um contrato de trabalho a termo incerto e apenas 5.7% depende da MSP. O sinal negativo associado à MSP indica que a mesma é inversamente proporcional às intenções de abandonar a organização, pelo que sempre que uma aumenta a outra diminui e vice-versa (Tabela 13).

Tabela 13

Impacto da motivação para o serviço público e do tipo de contrato de trabalho nas intenções de turnover

Variáveis predictoras	Intenções de <i>turnover</i> (β)	R^2 Semiparcial (%)
MSP	- 0.222**	5.7
Tipo de contrato de trabalho	0.407**	17.1
	R^2 ajustado	0.265
	$F_{(4, 401)}$	37.096**

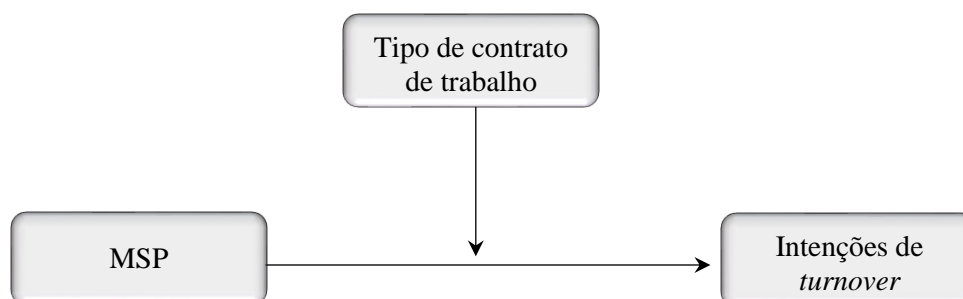
Nota: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

6.5. Análise do papel moderador do tipo de contrato de trabalho na relação existente entre a motivação para o serviço público e as intenções de *turnover*

Com o objetivo de dar resposta à questão de investigação analisou-se em que medida o tipo de contrato de trabalho modera a relação existente entre a MSP e as intenções de *turnover* (Figura 4). Importa referir que a moderação, representada pelo efeito de interação, só ocorre quando a relação entre a VI e a VD é influenciada pela inclusão de uma terceira variável no modelo (Memon et al., 2019).

Figura 4

Modelo de moderação



Os resultados revelam que a MSP ($\beta = -0.249, t = -4.528, p < 0.001$) e o tipo de contrato de trabalho ($\beta = 0.414, t = 9.127, p < 0.001$) isoladamente influenciam as intenções de *turnover*, mas quando se encontram em interação o efeito deixa de ser significativo ($\beta = 0.047, t = 0.849, p > 0.05$; Tabela 14).

Tabela 14

Moderação do tipo de contrato de trabalho na relação existente entre a motivação para o serviço público e as intenções de turnover

Variáveis predictoras	Intenções de <i>turnover</i> (β)
MSP	- 0.249**
Tipo de contrato de trabalho	0.414**
Efeito de interação	0.047
	R ² ajustado
	0.265
	F _(4, 401)
	49.581**

Nota: ** $p < 0.001$

Estes resultados indicam que quanto menos motivados os profissionais se sentem maior é a sua tendência para deixar a instituição, o que também acontece quando têm um contrato de trabalho a termo certo, o que sugere que separadamente estas variáveis têm maior peso do que quando estão interligadas.

CAPÍTULO 7

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente investigação pretendeu analisar em que medida o tipo de contrato de trabalho modera a relação existente entre a MSP e as intenções de *turnover* dos profissionais da AP. Deste modo, começou por se analisar as propriedades psicométricas dos instrumentos de medida utilizados para a recolha dos dados e verificou-se que os mesmos são válidos e fiáveis para medir os construtos a que se propõem.

Seguidamente, procedeu-se à análise da estatística descritiva e verificou-se que os participantes se sentem atraídos pelo serviço público, o que sugere têm uma forte predisposição para trabalhar em prol do bem comum e como tal gostam de participar no desenvolvimento e implementação de políticas públicas que visam o bem da comunidade. Estes resultados vão ao encontro dos estudos desenvolvidos por Brito (2016), segundo os quais os funcionários da AP são maioritariamente motivados pelo sentido de missão. Verificou-se, ainda, que a sua vontade de abandonar a instituição trabalham não é relevante, pois apresentam valores que se situam no ponto médio da escala (não concordo, nem discordo).

A comparação das médias das variáveis intervenientes na investigação comparadas em função das características sociodemográficas dos participantes revelou que as mulheres se sentem mais atraídas e comprometidas com o serviço público do que os homens, sendo também quem demonstra menos vontade de deixar a organização. Estes resultados são congruentes com os encontrados por Sallaberry et al. (2021) que demonstram que o género feminino, de um modo geral, revela menos intenções de *turnover* que o género masculino. Verificou-se, ainda, que o auto-sacrifício não apresenta diferenças estatisticamente significativas em função do **género**.

Ao analisarmos as **habilitações literárias** verificou-se que as intenções de *turnover* diferem significativamente, com os participantes que possuem habilitações inferiores à literatura a manifestarem menos vontade de deixar a instituição onde trabalham.

No que à **faixa etária** diz respeito foi possível apurar que as diferenças significativas ocorrem na atração pelo serviço público, no auto-sacrifício e nas intenções de *turnover*, sendo os participantes mais velhos que apresentam valores médios mais elevados na maior parte das variáveis. Na mesma linha, Wynen et al. (2013) referem que à medida que as pessoas envelhecem sentem-se mais comprometidos com a organização e, conseqüentemente, mais

motivados para o serviço público. Os autores afirmam, ainda, que a idade está negativamente relacionada com as intenções de *turnover*, o que não se verificou no nosso estudo.

Relativamente à **profissão** constatou-se que com exceção auto-sacrifício todas as outras variáveis diferem significativamente. Os resultados revelaram ainda que os trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores são os que se sentem mais motivados para o serviço público e os trabalhadores que desempenham funções técnicas e de nível intermédio são ao que apresentam valores mais elevados nas intenções de *turnover*.

Verificou-se, ainda, que todas as variáveis diferem significativamente em função do **Ministério** onde os participantes desempenham funções, com os inquiridos que trabalham no Ministério da Saúde a revelar uma maior MSP e os que trabalham no Ministério das Finanças a demonstrar menos vontade de permanecer nas atuais instituições.

Também se apurou que a MSP e as intenções de *turnover* são mais elevadas nos funcionários que trabalham na AP há 50 anos ou mais. Estes resultados sugerem que quanto maior é a **antiguidade na função** mais atraídos e comprometidos com o serviço público se sentem e maior é a sua predisposição para o auto-sacrifício, mas em contrapartida também são os que manifestam mais vontade de sair da organização. Similarmente, Moynihan e Landuyt (2008), referem que os funcionários públicos com menos anos de serviço são menos propensos a deixar o cargo atual, o que pode dever-se à vontade de adquirir mais conhecimentos antes de partir para uma nova experiência profissional.

Por fim, verificou-se que as todas as componentes da MSP diferem significativamente em função do **tipo de contrato de trabalho**, com os funcionários que possuem um contrato de trabalho sem termo a sentirem-se mais motivados do que os que possuem um contrato a termo certo. Por outro lado, os colaboradores que têm um contrato a termo certo revelam menor MSP e mais vontade de sair da organização. Estes resultados podem ser explicados pelo facto de os colaboradores que possuem um contrato a termo certo sentirem maior instabilidade profissional, devido ao receio que o seu contrato possa terminar e por isso sentem-se mais desmotivados (Cunha, 2014). Ferrano e colaboradores (2018) acrescentam que quando as pessoas percecionam que a organização lhes dá segurança e lhe proporciona qualidade de vida no trabalho, sentem mais vontade de nela permanecer.

A apresentação dos resultados segue agora a ordem das hipóteses de investigação. Neste âmbito, verificou-se que existe uma correlação significativamente negativa entre a MSP, o tipo de contrato de trabalho e as intenções de *turnover*, o que permitiu validar a **Hipótese 1**. Estes resultados podem dever-se ao facto de os participantes mais motivados terem menos vontade

de deixar a instituição, tal como se verifica nos trabalhos de Bright (2021), que revelam que níveis elevados de MSP se encontram inversamente relacionados com as intenções de *turnover*. As consequências negativas do *turnover* têm sido alvo de vários estudos o que pode ser comprovado através dos trabalhos de Richer et al. (2002), realizados no início do século, que demonstraram que a motivação é um forte preditor das intenções de *turnover*. Dysvik e Kuvaas (2010) adicionam que a substituição dos colaboradores pode ser muito dispendiosa, uma vez que envolve novos processos de recrutamento e seleção e, em muitos casos, a frequência de ações formação para que se possam alcançar níveis de desempenho satisfatórios.

As **Hipóteses 2 e 3** também puderam ser corroboradas a partir da análise dos dados, pois verificou-se que a MSP e o tipo de contrato de trabalho têm um impacto significativo nas intenções de *turnover*. Conclusões semelhantes foram encontradas por Sallaberry et al. (2021), segundo as quais o vínculo contratual influencia a MSP e as intenções de deixar a organização.

Por último, apurou-se que o tipo de contrato de trabalho não modera a relação existente entre a MSP e as intenções de *turnover*, o que não permitiu validar a **Hipótese 4**. Porém, como já se tinha verificado nas Hipóteses 2 e 3 isoladamente tanto a MSP como o tipo de contrato de trabalho têm influência significativa na vontade dos funcionários da AP permanecerem ou não nas atuais organizações.

Face ao exposto, concluiu-se que quanto menos motivados para o serviço público os profissionais se sentem maior é a sua tendência para deixar a instituição, o que também se verifica quando possuem um contrato de trabalho a termo certo.

7.1. Contributos teóricos e práticos

A presente dissertação contribuiu para aprofundar os conhecimentos sobre o impacto da MSP nas intenções de *turnover* dos funcionários da AP e, ainda, perceber de que forma o tipo de contrato de trabalho pode influenciar essa relação. Considera-se que a realização deste trabalho constitui uma mais-valia para a compreensão desta problemática em contexto nacional, uma vez que a maior parte dos estudos encontrados não foram realizados em Portugal.

Os resultados obtidos são importantes para chamar a atenção para o facto de o tipo de contrato de trabalho não moderar a relação que existe entre a MSP e as intenções de *turnover*, apesar de isoladamente ambas as variáveis influenciarem significativamente a vontade dos funcionários da AP permanecerem ou não nos locais onde trabalham.

Este estudo é ainda importante para sensibilizar os gestores de RH para as necessidades e expectativas dos seus colaboradores, porque se não criarem condições que lhes permitam

prosperar, não conseguem aumentar os seus níveis de motivação, nem diminuir as suas intenções de sair da organização.

7.2. Limitações da investigação e sugestões para estudos futuros

A principal limitação prende-se com o processo de recolha de dados, uma vez que o início da investigação coincidiu com o período de confinamento imposto pela Direção-Geral de Saúde (DGS), devido à situação pandémica que afetou o mundo inteiro.

A segunda limitação deve-se ao facto de a maior parte dos participantes trabalharem no setor da saúde, em particular no Centro Hospitalar Universitário Lisboa Norte que inclui o Hospital de Santa Maria e o Parque de Saúde Pulido Valente, dois hospitais com um elevado número de casos COVID-19. Esta situação implicou um esforço adicional por parte dos profissionais, que devido ao elevado número de horas de trabalho se sentiam cansados e desmotivados e com pouca vontade de participar em qualquer tipo de investigação. O facto de o estudo estar relacionado com a motivação também constituiu uma limitação, porque devido à situação pandémica os níveis de motivação eram muito baixos, o que pode ter enviesado os resultados.

Face ao exposto, sugere-se que este estudo seja replicado após o fim da pandemia, para perceber se de facto os resultados se mantêm. Também seria interessante incluir variáveis relacionadas com a satisfação e com a qualidade de vida no local de trabalho, para perceber se também tem impacto na MSP.

Considera-se, ainda, pertinente alertar os responsáveis pelos RH para esta realidade, por forma a desenvolverem estratégias que permitam minimizar as intenções de *turnover* dos funcionários da AP, uma vez que a saída dos trabalhadores afeta a eficácia e a missão das organizações públicas.

CONCLUSÃO

O estudo da MSP tem vindo a ser cada vez mais debatido nas últimas décadas, uma vez que contribui para aumentar a eficácia dos serviços prestado pela AP (Vandenabeele & Neumann, 2018). Neste sentido, considerou-se pertinente conhecer a sua relação com as intenções de *turnover* e com o tipo de contrato de trabalho que os funcionários da AP possuem.

A análise dos dados revelou que os participantes se sentem atraídos e comprometidos com o serviço público e são altruístas, o que se reflete nos seus níveis de MSP e na pouca vontade que têm para deixar a organização onde trabalham.

A comparação das médias demonstrou que a atração pelo serviço público difere significativamente em função do género, da faixa etária, da profissão, do Ministério onde os participantes desempenham funções, da antiguidade na atual organização e do tipo de contrato de trabalho. Deste modo, verificou-se que os participantes do género feminino, os que têm 50 anos ou mais, os que trabalham nos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores, os que desempenham funções no Ministério da Saúde, os que trabalham há mais anos na organização e os que possuem contrato de trabalho sem termo são os que apresentam valores mais elevados ao nível da atração pelo serviço público.

O compromisso com o serviço público, por sua vez, apresenta valores médios significativamente diferentes em função do género, da profissão, do Ministério onde os participantes trabalham, da antiguidade na atual organização e do tipo de contrato de trabalho. À semelhança da atração pelo serviço público, verificou-se que também são os participantes do género masculino, os que têm menos de 50 anos, os que desempenham funções técnicas e de nível intermédio, os que trabalham no Ministério das Finanças, com menos anos de antiguidade na função e os que possuem contrato de trabalho a termo certo que apresentam valores mais baixos no que diz respeito ao compromisso com o serviço público.

Relativamente ao auto-sacrifício verificou-se que as diferenças ocorrem em função da faixa etária, do Ministério onde trabalham, da antiguidade na organização e os que possuem contrato sem termo. Os participantes mais velhos, os que desempenham funções no Ministério da Saúde, os que revelam uma antiguidade superior a 50 anos e os que possuem um contrato de trabalho sem termo são os que apresentam valores médios mais elevados.

Por último, apurou-se que, com exceção do género, as intenções de *turnover* apresentam diferenças estatisticamente significativas em função de todas as variáveis sociodemográficas. Constatou-se, ainda, que os participantes que têm 50 anos ou mais, os que desempenham

funções técnicas e de nível intermédio, os que trabalham no Ministério das Finanças, os que estão há mais anos na atual organização e os que possuem contrato de trabalho a termo certo são os que manifestam maior vontade de deixar a organização.

Também se constatou que os trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores são os que revelam valores médios superiores nas variáveis relacionadas com a MSP e os participantes que desempenham funções técnicas e de nível intermédio são os que demonstram maior vontade de sair da organização onde trabalham.

Também foi possível apurar que existe uma correlação significativamente negativa entre a MSP, o tipo de contrato de trabalho e as intenções de *turnover*, o que sugere que os participantes mais motivados e os que possuem um contrato de trabalho sem termo sentem menos vontade de deixar a instituição.

Verificou-se, ainda, que a MSP e o tipo de contrato de trabalho isoladamente têm um impacto significativo nas intenções de *turnover*, mas quando se encontram em interação o seu efeito deixa de ser significativo. Deste modo, podemos concluir que o tipo de contrato de trabalho não modera a relação existente entre a MSP e as intenções de *turnover*.

Apesar das limitações identificadas consideramos que esta investigação contribuiu para aprofundar os conhecimentos sobre o impacto da MSP nas intenções de *turnover* dos funcionários da AP, em Portugal, e para chamar a atenção do papel do tipo de contrato de trabalho nessa relação.

REFERÊNCIAS

- Adams, J. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Aguiar, N. (2021). *Portugal é um dos países com mais funcionários públicos?* <https://visao.sapo.pt/atualidade/verificado/2021-08-26-fact-check-portugal-e-um-dos-paises-com-mais-funcionarios-publicos/>
- Al Mamun, C., & Hasan, N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management* 15(1), 63-71. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)
- Almeida, J. (2012). *Código do trabalho* (9ª ed.). Almedina.
- Amado, J. (2019). *Contrato de Trabalho*. Almedina.
- Andrade, D. (2019). Engajamento no Trabalho no Serviço Público: um modelo multicultural. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(1), 49-76. <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190148>
- Antunes, V. (2010). *O contrato de trabalho na administração pública: evolução, reflexos e tendências para o emprego público*. Wolters Kluwer.
- Avaristo, J., & Souza, M. (2017). Motivação de pessoas no setor público: uma breve reflexão sobre a literatura. *Brazilian Applied Science Review*, 3(1), 313-332.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. (2017). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 1-37. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- Boyd, N., & Nowell, B. (2020). Sense of community, sense of community responsibility, organizational commitment and identification, and public service motivation: a simultaneous test of affective states on employee well-being and engagement in a public service work context. *Public Management Review*, 22(7), 1024-1050. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740301>
- Brander-Petz, N., Petz, D., & Brough, P. (2021). Turnover intentions, training and motivations among Australian union staff. *Economic and Industrial Democracy*, 1-24 (online). [org/10.1177/0143831X211017216](https://doi.org/10.1177/0143831X211017216)

- Bright, L. (2021). Does Person Organization Fit and Person-Job Fit Mediate the Relationship between Public Service Motivation and Work Stress among US Federal Employees? *Administrative Sciences, 11*(2), 37-50. <https://doi.org/10.3390/admsci11020037>
- Brito, D. (2016). *Towards a public service motivation theory for Brazil: constructing a national paradigm* [Dissertação de Mestrado]. Fundação Getúlio Vargas.
- Caffé Filho, H., Gonçalves, M., & Santos, N. (2017). Motivação no serviço público: A relação entre a motivação e a qualidade do serviço público sob uma perspectiva geral. *Id on Line Revista de Psicologia, 11*(36), 268-283.
- Caillier, J. (2020). Testing the Influence of Autocratic Leadership, Democratic Leadership, and Public Service Motivation on Citizen Ratings of An Agency Head's Performance. *Public Performance & Management Review, 43*(4), 918-941. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1730919>
- Chambel, M. (2015). Gestão de Recursos Humanos nos Trabalhadores Temporários de Agência. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 31*(2), 269-278. <http://dx.doi.org/10.1590/0102-37722015020919269278>
- Choi, S., Goh, C., Adam, M., & Tan, O. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health, 14*(73), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Choi, Y., & Chun, I. (2018). Effects of public service motivation on turnover and job satisfaction in the US teacher labor market. *International Journal of Public Administration, 41*, 172-180. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1256306>
- Christensen, R., Paarlberg, L., & Perry, J. (2017). Public service motivation research: Lessons for practice. *Public Administration Review, 77*(4), 529-542. <https://doi.org/10.1111/puar.12796>.
- Costello, J., Homberg, F., & Secchi, D. (2020). The Public Service Motivated Volunteer: Devoting Time or Effort? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 49*(5), 989-1014. <https://doi.org/10.1177/0899764020911200>
- Cunha, A. (2014). *Trabalhadores temporários: Motivação e satisfação no trabalho* [Dissertação de mestrado]. Universidade Fernando Pessoa.
- De Cuyper, N., Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work & Stress, 23*(3), 206-224. <http://dx.doi.org/10.1080/02678370903257578>

- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP, 2021). *Organização da administração do estado*. <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839&men=i>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel review*, 39(5), 622-638. <http://dx.doi.org/10.1108/00483481011064172>
- Ekhsan, M. (2019). The influence job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention. *Journal of Business, Management, and Accounting*, 1(1), 48-55.
- Ferrano, T., Moreira, J., Santos, N., Pais, L., & Sedmak, C. (2018). Decent work, work motivation and psychological capital: An empirical research. *Work*, 60(2), 339-354. <https://doi.org/10.3233/WOR-182732>.
- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Flickinger, M., Allscher, M., & Fiedler, M. (2016). The mediating role of leader-member exchange: A study of job satisfaction and turnover intentions in temporary work. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 46-62. [10.1111/1748-8583.12091](https://doi.org/10.1111/1748-8583.12091)
- Fonseca, J., Nascimento, J., & Dias, D. (2020). Estudo Preliminar de Adaptação do Modelo de Motivação para o Serviço Público de Perry (1996) para o Contexto Português. *Ciências e Políticas Públicas*, 6 (1), 183-210. <https://doi.org/10.33167/2184-0644.CPP2020.VVIN1/pp.183-210>
- Fullmer, S., & Daniel, D. (2020). *Psychometrics. The Students' Guide to Learning Design and Research*. TechBooks.
- Furr, R. (2021). *Psychometrics: an introduction*. Sage.
- Gan, K., Lin, Y., & Wang, Q. (2020). Public Service Motivation and Turnover Intention: Testing the Mediating Effects of Job Attitudes. *Frontiers in psychology*, 11 (online). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01289>
- Grigorov, G. (2020). Analysis of McGregor, Aldelfer and Murray's motivation theories and their applicability in the militar. *International Scientific Journal: Science, Business, Society*, 5(2), 76-78.
- Groen, B., Wouters, M., & Wilderom, C. (2017). Employee participation, performance metrics, and job performance: A survey study based on self-determination theory. *Management Accounting Research*, 36, 51-66. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.10.001>

- Gupta, R., Dash, S., Kakkar, S., & Yadav, R. (2020). Construct validity of public service motivation in India: a comparison of two measures. *Evidence-based HRM*, 9(1), 47-62. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-11-2019-0107>
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hafiz, M., Omar, A., & Sher, K. (2018). Analysis of Syntactic Errors in English Writing: A Case Study of Jazan University Preparatory Year Students. *Journal of Education and Practice*, 9(11), 113-120.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2018). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Hameduddin, T., & Engbers, T. (2021). Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *International Public Management Journal* (online). <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Pub.
- Holston-Okae, B., & Mushi, R. (2018). Employee turnover in the hospitality industry using Herzberg's two-factor motivation-hygiene theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(1), 218-248. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i1/3805>
- Hom, P., Lee, T., Shaw, J., & Hausknecht, J. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hongyu, K. (2018). Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação. *E&S Engineering and Science*, 7(4), 88-103. <http://dx.doi.org/10.18607/ES201877599>
- Hung, L., Lee, Y., & Lee, D. (2018). The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover intention. *International Journal of Business & Society*, 19(1), 103-116.
- Instituto Nacional de Estatística (INE, 2011). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. Instituto Nacional de Estatística.
- Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of job organizational culture, benefits, salary on job satisfaction ultimately affecting employee retention. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1-7. <http://dx.doi.org/10.4172/2315-7844.1000229>

- Jenkins, J. (1993). Self-monitoring and turnover: The impact of personality on intent to leave. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 83-91. <https://doi.org/10.1002/job.4030140108>
- Jin, M., McDonald, B., & Park, J. (2018). Does public service motivation matter in public higher education? Testing the theories of person-organization fit and organizational commitment through a serial multiple mediation model. *The American Review of Public Administration*, 48, 82-97. <https://doi.org/10.1177/0275074016652243>
- Jong, J., & Schalk, R. (2005). Employment strategy, the psychological contract, and perceptions of trust, fairness, and equity among temporary workers. In F. Avallone, H. Sinangil, & A. Caetano (Eds.), *Convivence in Organizations and Society* (pp. 81-88). Edizioni Engelo Guerini Associati.
- Khan, S., & Abdullah, N. (2019). The effect of ATM service quality on customer's satisfaction and loyalty: an empirical analysis. *RJOAS*, 5(89), <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-05.28>
- Ki, N. (2021). The Effectiveness of Monetary and Promotion Rewards in the Public Sector and the Moderating Effect of PSM (PSM-Reward Fit or PSM Crowding Out): A Survey Experiment. *Administration & Society* (online). <https://doi.org/10.1177/00953997211025983>
- Kim, S., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US Federal Bureaucracy. *The American Review of Public Administration*, 47(1), 4-22.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Bradley E., Wright, B., Andersen, L., Cerase, F., Christensen, R., Desmarais, C., Koumenta, M., Leisink, P., Liu, B., Palidauskaite, J., Pedersen, L. Perry, J., Ritz, A., Taylor, J., & Vivo, P. (2012). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23, 79-102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B., Andersen, L., Cerase, F., Christensen, R., et al. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>
- Klein, F., & Mascarenhas, A. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão

- Governmental. *Revista de Administração Pública*, 50(1), 17-39. <https://doi.org/10.1590/0034-7612146562>
- Kolk, B., & Kaufmann, W. (2019). Performance measurement, cognitive dissonance and coping strategies: Exploring individual responses to NPM-inspired output control. *Journal of Management Control*, 29(2), 93-113. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-0265-1>
- Kurniawaty, K., Ramly, M., & Ramlawati, R. (2019). The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention. *Management Science Letters*, 9(6), 877-886. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.001>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Lee, Y., & Chelladurai, P. (2018). Emotional intelligence, emotional labor, coach burnout, job satisfaction, and turnover intention in sport leadership. *European Sport Management Quarterly* (online). <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1406971>
- Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. *Diário da República n.º 117/2014 - Série I*. Assembleia da República.
- Lei nº 7/2009 de 12 de fevereiro. Aprova a revisão do Código do Trabalho. *Diário da República n.º 30/2009 - I Série*. Assembleia da República.
- Leisink, P., Knies, E., & van Loon, N. (2018). Does public service motivation matter? A study of participation in various volunteering domains. *International Public Management Journal*, 24(6), 865-885. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1428254>
- Li, N., Zhang, L., Xiao, G., Chen, J., & Lu, Q. (2019). The relationship between workplace violence, job satisfaction and turnover intention in emergency nurses. *International Emergency Nursing*, 45,50-55. <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2019.02.001>.
- Liu, J., Zhu, B., Wu, J., & Mao, Y. (2019). Job satisfaction, work stress, and turnover intentions among rural health workers: a cross-sectional study in 11 western provinces of China. *BMC Family Practice*, 20(1), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12875-019-0904-0>
- Locke, E., & Latham, G. (1979). Goal setting: A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 8(2), 68-80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90032-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90032-9)
- Lu, Y., Hu, X., Huang, X., Zhuang, X., Guo, P., Feng, L., & Hao, Y. (2017). The relationship between job satisfaction, work stress, work–family conflict, and turnover intention

- among physicians in Guangdong, China: a cross-sectional study. *BMJ Open*, 7(5), 1-14. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2016-014894>
- Lusa (2021). *Número de funcionários públicos sobe em quase 20 mil. Em 2020 eram mais de 700 mil.* <https://www.tsf.pt/portugal/sociedade/numero-de-funcionarios-publicos-sobe-em-quase-20-mil-em-2020-eram-mais-de-700-mil-13355813.html>
- Luz, C., Paula, S., & Oliveira, L. (2018). Organizational Commitment, Job Satisfaction and their Possible Influences on the Intent to Turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84-101. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2017-008>
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Report Number.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Free Press.
- McKersie, S., Matthews, R., Smith, C., Barratt, C., & Hill, R. (2019). A process model linking family-supportive supervision to employee creativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 707-735. <https://doi.org/10.1111/joop.12276>
- Mello, A. (2019). *Direito do trabalho para empresas* (3ª ed.). Almedina.
- Memon, M., Cheah, J., Ramayah, T., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. (2019). Moderation analysis: issues and guidelines. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 3(1), 1-11. [https://doi.org/10.47263/JASEM.3\(1\)01](https://doi.org/10.47263/JASEM.3(1)01)
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., and Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: the role of organizational identification. *Public Money Manage*, 39, 77-85. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1556004>
- Ministério da Saúde (2018). *Retrato da Saúde*. SNS.
- Moynihan, D., & Landuyt, N. (2008). Explaining turnover intention in state government: examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28, 120-143. <https://doi.org/10.1177/0734371X08315771>
- Mozzicafreddo, J. (2017). Como tornar a administração pública um serviço público no contexto de Estados e sociedades complexas. *Estudos de Administração e Sociedade*, 2(1), 21-46.
- Nader, P. (2018). *Curso de direito civil*. Forense.
- Oliveira, F. (2015). *Contratos Privados: Das Noções à Prática Judicial* (vol. 2). Almedina.

- Oliveira, J., & Estivaleta, F. (2019). Consequentes de Motivação do Serviço Público: Proposição de um Framework de Análise em Organizações Públicas Brasileiras. *Administração Pública e Gestão Social*, 11(4) (online).
- Onoja, C. (2020). *Factors that motivate millennials in organizations with information technology roles* [Tese de doutoramento]. Northcentral University.
- Pagliarini, A., & Cleto, V. (2018). Max Weber e a burocracia na Administração Pública brasileira: apresentação do problema e proposta de reforma: Max Weber and the Bureaucracy in the Brazilian Public Administration: presentation of the problem and proposal of reform. *Revista de Direito Administrativo e Infraestrutura - RDAI*, 2(4), 25-42. <https://doi.org/10.48143/rdai/04.acp>
- Paiva, L., Lima, T., Oliveira, T., & Pitombeira, S. (2017). Percepção da influência das políticas e práticas de recursos humanos na satisfação com o trabalho. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(1), 55-69. <https://doi.org/10.12712/rpca.v11i1.843>
- Pandey, S., Pandey, S., Breslin, R., & Broadus, E. (2017). Public service motivation research program: Key challenges and future prospects. *Chapter, 19*, 314-332.
- Paula, V., & Nogueira, G. (2016). A importância da área de gestão de pessoas para o sucesso da organização. In *XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão* (pp. 1-19). CNEG.
- Pereira, E., & Almeida, C. (2017). Rotatividade de pessoal no serviço público federal brasileiro: breve revisão da literatura. In *IV Encontro Brasileiro de Administração Pública* (pp. 1187-1201). Universidade João Pessoa.
- Perry, J., & Wise, L. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367-373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Piatak, J., & Holt, S. (2020). Prosocial behaviors: A matter of altruism or public service motivation? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(3), 504-518. <https://doi.org/10.1093/jopart/muz041>
- Pinho, A., Oliveira, E., & Silva, C. (2020). Comprometimento Organizacional no Setor Público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). *Revista do Serviço Público*, 71(3), 504-539. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i3.3507>
- Pordata (2021). *Quantos funcionários públicos trabalham nas administrações central, regional e local e nos fundos da segurança social?* <https://www.pordata.pt/Portugal/Emprego+nas+Administra%C3%A7%C3%B5es+P%C3%ABlicas+Central++Regional++Local+e+Fundos+da+Seguran%C3%A7a+Social-497>

- Portaria n.º 112-A/2019, de 12 de abril. Regula a criação da medida Contrato-Geração. *Diário da República nº 73 - Série I*. Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.
- República Portuguesa (2021). *Eurostat: Radiografia aos funcionários públicos na Europa*. <https://www.sgeconomia.gov.pt/noticias/eurostat-radiografia-aos-funcionarios-publicos-na-europa.aspx>
- Richer, S., Blanchard, C., & Vallerand, R. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089-2113. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x>
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook Public Administration Review. *The American Society for Public Administration*, 76(3), 414-426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>.
- Rodrigues, G. (2015). *Rotatividade de Pessoal na Universidade Federal de Pernambuco* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Federal de Pernambuco.
- Rodrigues, R., & Carvalho, J. (2019). A Gestão de pessoas no serviço público: um estudo sobre servidores do Distrito Federal (DF). *Interação: Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão*, 22, 16-42, 2019. <https://doi.org/10.33836/interacao.v22i1.288>
- Rolo, N. (2020). *Manual de administração e governação pública: princípios, organização, direção e regulação do setor público, interesse público e utilidade pública*. AAFDL.
- Sabioni, M., Ferreira, M., & Reis, A. (2018). Racionalidades na motivação para a participação cidadã no controle social: uma experiência local brasileira. *Cadernos EBAPE. BR*, 16, 81-100. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395155420>
- Sallaberry, J., Santos, E., Bortoluzzi, D., & Lunkes, R. (2021). Características de Perfil dos Servidores do Ministério Público e sua Relação com a Intenção de Turnover. *Administração Pública e Gestão Social*.
- Scanlan, J., Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC Health Services Research*, 19 (62), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3841-z>
- Schaap, P., & Olckers, C. (2020). Relationships between employee retention factors and attitudinal antecedents of voluntary turnover: An extended structural equation modelling approach. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1-15. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1358>

- Schuck, A., & Rabe-Hemp, C. (2018). Investing in people: salary and turnover in policing. *Policing: An International Journal*, 41(1), 113-128. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-09-2016-0137>
- Shim, D., & Faerman, S. (2017). Government employees' organizational citizenship behavior: The impacts of public service motivation, organizational identification, and subjective OCB norms. *International Public Management Journal*, 20(4), 531-559. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1037943>
- Silva, T. (2017). conceitos e evolução da administração pública: o desenvolvimento do papel administrativo. In *X Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional* (pp. 1-22). UNISC.
- Siqueira, W., & Alves, L. (2016). Rotatividade de professores universitários: o caso de um campus fora da sede. *Revista de Administração Contabilidade e Economia da Fundace*, 7(2), 95-107. <https://doi.org/10.13059/racef.v7i2.324>
- Suzabar, D., Soelton, M., Umar, M., & Triwulan, J. (2020). Recognizing how the time demands of work influences the turnover intention in banking industry. In *4th International Conference on Management, Economics and Business* (pp. 40-45). <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200205.009>
- Tavares, A. (2019). *Administração pública portuguesa*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Van der Heijden, B., Peeters, M., Le Blanc, P., & Van Breukelen, J. (2018). Job characteristics and experience as predictors of occupational turnover intention and occupational turnover in the European nursing sector. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 108-120. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.008>
- Vandenabeele, W., Ritz, A., & Neumann, O. (2018). Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup. In *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe* (pp. 261-278). Palgrave Macmillan.
- Ventorini, C., Paes, C., & Marchiori, D. (2019). O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: evidências do setor público. *Revista Pretexito*, 20(3), 68-82. <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v20i3.6130>
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Weber, M. (1984). *Economia y sociedad: esbozo de una sociologia comprensiva*. Fondo de Cultura.

Wynen, J., Op de Beeck, S., & Hondeghem, A. (2013). Interorganizational mobility within the US federal government: examining the effect of individual and organizational factors. *Public Administration Review*, 73(6), 869-881. <https://doi.org/10.1111/puar.12113>