O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano V | Volume 15 | Nº 44 | Boa Vista | 2023

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.8260095

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

FATORES QUE INFLUENCIAM AS INTENÇÕES DE *TURNOVER* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM PORTUGAL

Rosa Isabel Rodrigues[1]

Helder Santos[2]

Resumo

A presente investigação tem como objetivo analisar o papel mediador da motivação para o serviço público (MSP) na relação existente entre o tipo de contrato de trabalho (sem termo *versus* termo certo) e as intenções de *turnover*. Os dados foram recolhidos através da Escala de motivação para o serviço público e da Escala de intenções de *turnover*, junto de uma amostra de 774 sujeitos, com idades compreendidas entre os 20 e os 67 anos, que desempenham funções na Administração Pública (AP). Os resultados revelaram 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. Também, foi possível constatar que o tipo de contrato de trabalho e a MSP influenciam significativamente as intenções de *turnover* e que o contrato a termo certo tem uma influência negativa na MSP, o que pode dever-se à insegurança associada a este tipo de vínculo contratual. Verificou-se, ainda, que apesar da MSP influenciar negativamente a vontade dos trabalhadores permanecerem na organização, o tipo de contrato de trabalho tem maior peso nessa intenção. 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.

Palavras-chave: Administração Pública; Contrato de Trabalho; Intenções de *Turnover*; Motivação para o Serviço Público.

Abstract

The present investigation aims to analyze the mediating role of public service motivation (PSM) in the relationship between the type of employment contract (non-term *versus* fixed-term) and turnover intentions. Data were collected using the Public service motivation scale and the Turnover intentions scale, from a sample of 774 subjects, aged between 20 and 67, who work in the Public Administration (PA). The results revealed that workers who have a fixed-term employment contract are more willing to leave the institution than those who have an open-ended employment contract. It was also possible to verify that the type of employment contract and the PSM significantly influence turnover intentions and that the fixed-term contract has a negative influence on the PSM, which may be due to the insecurity associated with this type of contractual relationship. It was also found that despite the PSM negatively influencing the willingness of employees to remain in the organization, the type of employment contract has greater weight in this intention. It was concluded that the less motivated for the public service professionals feel, the greater their tendency to leave the institution, which is also verified when they have a fixed-term employment contract.

Keywords: Employment Contract; Public Administration; Public Service Motivation; Turnover Intentions.

INTRODUÇÃO

A ideia de que os trabalhadores que desempenham funções públicas têm uma maior predisposição para servir o próximo já é antiga, mas nos últimos anos tem vindo a ganhar uma importância significativa, porque condiciona o comportamento das pessoas em contexto organizacional. Trabalhar em prol do bem comum e da própria sociedade nem sempre é uma tarefa fácil, pelo que é

[1] Professora do Instituto Superior de Gestão (ISG) – Business and Economics School, Portugal. Doutora em Gestão pelo Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE). E-mail para contato: rosa.rodrigues@isg.pt

[2] Graduado em Administração. Mestre em Gestão do Potencial Humano pelo Instituto Superior de Gestão (ISG) – Business and Economics School, Portugal. E-mail para contato: helderjfsantos@gmail.com

fundamental perceber os motivos que levam os funcionários da Administração Pública (AP) a deixar as instituições onde desempenham funções.

As taxas de rotatividade são sempre um motivo de inquietação, independentemente do setor a que as organizações pertencem, mas considerando os esforços significativos da AP para desenvolver os seus Recursos Humanos (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. O quadro 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. 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. Este cenário tende a piorar devido à desmotivação e às condições precárias em que estes profissionais desempenham as suas funções, entre as quais se destaca a insegurança associada ao tipo de contrato de trabalho que possuem, o elevado número de horas de trabalho e os turnos consecutivos.

Uma vez que qualquer organização depende dos seus RH para ser bem-sucedida considera-se pertinente chamar a atenção dos gestores para esta realidade, caso contrário correm o risco de perder os profissionais mais qualificados. Esta investigação insere-se nesta temática e tem como principal objetivo analisar o papel mediador da motivação para o serviço público (MSP) na relação que existe entre o vínculo contratual (contrato sem termo *versus* contrato a termo certo) e a saída voluntária da organização. Com o intuito de responder com mais detalhe a esta problemática, foram elaborados quatro objetivos específicos: (i) averiguar se o tipo de contrato de trabalho influencia as intenções de *turnover* dos colaboradores da AP; (ii) perceber se o tipo de contrato de trabalho dos colaboradores da AP tem impacto nos seus níveis de MSP; (iii) apurar se a MSP influencia as intenções de *turnover* dos colaboradores da AP; e (iv) analisar se a MSP medeia a relação existente entre o tipo de contrato de trabalho e as intenções de *turnover* dos colaboradores da AP.

Tendo por base o modelo teórico desenvolvido por Perry e Wise, em 1990, que surge na literatura como um forte preditor da MSP, este trabalho procurou investigar a relação de causalidade existente entre as variáveis intervenientes no estudo. Para o efeito utilizou-se uma metodologia quantitativa ancorada numa abordagem hipotético-dedutiva. A amostra foi de conveniência, junta da qual foram aplicados inquéritos por questionário.

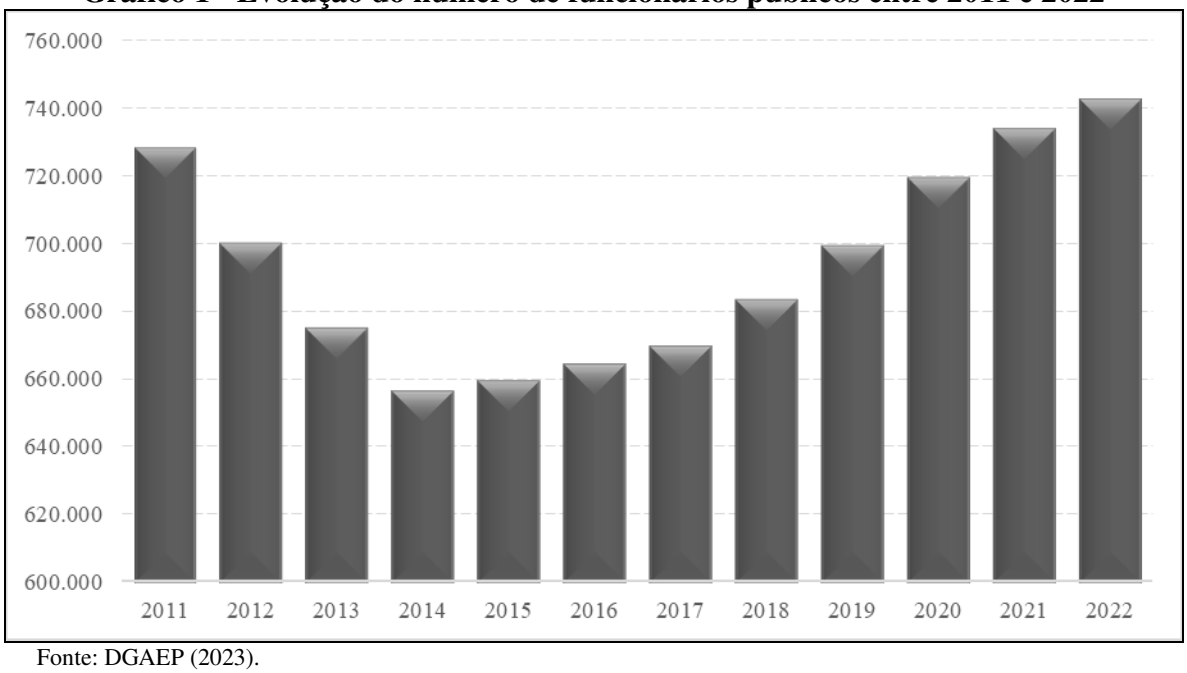
Esta pesquisa encontra-se organizada em seis secções. A primeira é dedicada à fundamentação teórica, onde se faz um breve enquadramento da AP em Portugal e se reflete sobre os motivos que contribuem para as intenções de rotatividade, nomeadamente o tipo de contrato de trabalho e a MSP. Seguidamente, é apresentado o método onde se descrevem os instrumentos utilizados para recolher os

dados, se caracterizam os participantes e se referem os procedimentos que permitiram levar a cabo este estudo. Numa terceira secção são apresentados os indicadores psicométrica dos instrumentos de medida e testadas as hipóteses de investigação. A quarta secção foca-se na discussão dos resultados, tendo por base a literatura mais recente sobre a influência do tipo de contrato de trabalho e da MSP nas intenções de *turnover* dos trabalhadores da AP. Nas considerações finais, sintetizam-se os resultados obtidos e por fim, evidenciam-se as limitações do estudo e sugerem-se algumas linhas de investigação para trabalhos futuros.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM PORTUGAL

Atualmente, a AP portuguesa conta com um total de 718.940 trabalhadores (Gráfico 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 aumentar e atualmente está perto do valor mais elevado desde que existem dados disponíveis (AGUIAR, 2021). A *Troika* é uma conjunção de poderes na esfera económica europeia, que engloba a Comissão Europeia, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional (MADUREIRA, 2015).

Gráfico 1 - Evolução do número de funcionários públicos entre 2011 e 2022



Fonte: DGAEP (2023).

Em dezembro de 2022, o número de funcionários públicos rondava os 742.260, revelando um aumento de quase 44.000 pessoas face ao período homólogo antes da pandemia provocada pelo vírus

SARS-CoV-2. Este crescimento, deveu-se sobretudo ao crescimento do número de empregos nos setores da saúde e da educação (DGAEP, 2023).

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 (ALVES *et al*., 2022; MIAO *et al*., 2019). Neste contexto, deve ter uma função executora que lhe permita 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).

INTENÇÕES DE *TURNOVER* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Apesar da estabilidade oferecida pelo serviço público, nos últimos anos a taxa de rotatividade tem vindo a crescer expressivamente (JIA *et al*., 2022). 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 (PYLE, 2022). Nesta sequência, Gomes (2022) 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 termos de formação e conhecimentos adquiridos ao longo dos anos. Deste modo, torna-se relevante conhecer os fatores que levam os trabalhadores a abandonar a organização, para que se possam definir estratégias para evitar que isso aconteça (FULMORE *et al*., 2022).

Segundo Aminah *et al*. (2022) as intenções de *turnover* surgem de forma insidiosa e vão evoluindo gradualmente, podendo as mesmas ser despoletadas por fatores de natureza pessoal e/ou profissional. Os fatores pessoais abrangem (i) 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 (HUDA *et al*., 2022); (ii) 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); (iii) motivos de saúde (ZURLO *et al*., 2020); (iv) e/ou quando a situação profissional fica aquém das suas expectativas de carreira (AL BALUSHI *et al*., 2022).

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 (LIN; HUANG, 2021); (ii) 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 e à tensão e/ou aos comportamentos que cada uma exige (CHANDLER, 2021); (iii) as exigências da função, que se refere ao interesse do indivíduo pelas tarefas que realiza e à sua capacidade para as realizar eficazmente (LA TORRE *et al*., 2021); (iv) o estilo de liderança, porque quando os trabalhadores percecionam que o seu líder trabalha com e para o grupo têm tendência para permanecer na organização (SAPUTRA, 2022); (v) as práticas de Gestão de Recursos Humanos que influenciam a perceção dos trabalhadores relativamente à saúde e segurança laboral, aprendizagem contínua, desenvolvimento de carreira e recompensas justas (SAKS, 2022); (vi) e o suporte da chefia que é largamente influenciado pelo apoio que o superior hierárquico fornece ao colaborador (VRIES *et al*., 2022).

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 50.0% a produtividade pode ficar comprometida. Neste âmbito, Pyle (2022) 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 Amarakoon e Colley (2022) 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. Jiatong *et al.* (2022) adicionam que quando as pessoas percecionam que o seu trabalho é valorizado têm tendência para se comprometer com a organização e melhorar o seu desempenho.

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, promulgada pela República Portuguesa (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 e após a assinatura de um contrato de trabalho (ROLO, 2020).

CONTRATO DE TRABALHO EM FUNÇÕES PÚBLICAS

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 (ROLO, 2020). Juridicamente, podem ser interpretados 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).

O artigo 139º, da Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro, promulgada pela República Portuguesa, postula a existência de várias modalidades de contrato de trabalho, nomeadamente os contratos a termo certo e os contratos sem termo, que constituem o ponto de partida desta investigação. Os contratos de carácter temporário encontram-se associados a um baixo nível de envolvimento organizacional, o que afeta negativamente a motivação dos trabalhadores e a sua vontade de sair da organização (BRANDER-PEETZ *et al.*, 2021; CHAMBEL, 2015). Por outro lado, verifica-se que os contratos de trabalho sem termo, comummente apelidados de contratos de trabalho efetivo não têm uma data de término estipulada, pelo que não existe a necessidade de serem renovado, o que oferece uma maior confiança e estabilidade ao trabalhador (JIN *et al*., 2018). 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 (AMADO, 2019). A partir desse momento o colaborador sente-se mais comprometido com a organização e a sua insegurança tende a diminuir (MUSSAGULOVA *et al*., 2019), o que contribuiu para influenciar positivamente a sua motivação e, consequentemente, a sua vontade de permanecer no seu local de trabalho (SCHAAP; OLCKERS, 2020).

Uma pessoa que entre na Administração Pública Portuguesa com um contrato a termo certo pode migrar para um contrato sem termo, desde que sejam cumpridos os requisitos legais necessários para tal. De acordo com o Código do Trabalho Português (Lei nº 7/2009, de 12 de fevereiro, promulgada pela República Portuguesa), os contratos a termo certo podem ser celebrados para satisfazer necessidades temporárias da entidade empregadora, como um acréscimo pontual de atividade, a substituição temporária de trabalhador ou para execução de projeto a prazo. No entanto, se após um período de duração do contrato a termo certo, o trabalhador continuar a prestar serviços na mesma entidade empregadora, o contrato pode ser considerado como sem termo. Além disso, a legislação portuguesa também estabelece que os trabalhadores a termo têm os mesmos direitos e deveres que os trabalhadores com contrato sem termo, incluindo direitos relacionados com a progressão na carreira e a transição para um contrato sem termo (Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, promulgada pela República Portuguesa).

Não obstante, Arnes e Wardani (2020) refere que o contrato de trabalho a termo certo apresenta uma correlação positivamente forte com os níveis de insegurança no trabalho, que por sua vez influencia largamente as intenções de deixar a organização. Conclusões semelhantes foram encontradas nos estudos de Sallaberry *et al.* (2021), segundo os quais o vínculo contratual influência a MSP e as intenções de deixar a organização. Na mesma linha Lu *et al.* (2022) afirmam que a insegurança no

trabalho, associada ao contrato a termo certo, além de desencadear comportamentos de trabalho contraproducente, encontra-se positivamente associado com as intenções de *turnover*.

Nos últimos anos, são vários os autores (*e.g*., COSTA; CHAMBEL, 2015; PIRES; LIMA, 2020; SALVADOR *et al*., 2022) que têm vindo a estudar a relação entre a segurança do emprego e a intenção de saída dos trabalhadores, em particular nas organizações públicas portuguesas. As conclusões obtidas vão todas no mesmo sentido, pois é consensual que os trabalhadores com contratos sem termo têm maior confiança na organização onde desempenham funções e um maior nível de compromisso do que os trabalhadores com contratos a termo, e como tal, tendem a manifestar menos intenções de *turnover* (PELTOKORPI; ALLEN, 2023). Com base nesses pressupostos, delineou-se a primeira hipótese deste estudo: **Hipótese 1**: O tipo de contrato de trabalho influencia as intenções de *turnover* dos colaboradores da AP.

MOTIVAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO

O conceito de MSP surgiu em 1990, com os trabalhos de Perry e Wise 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 que direciona o compromisso dos indivíduos para os valores públicos em detrimentos 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 trabalhadores participam no processo de formulação de políticas que internalizam os valores da sociedade (*e.g*., responsabilidade social, 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 no 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 autossacrifico; (iv) e a compaixão (Quadro 1).

Quadro 1 - Dimensões da motivação para o serviço público

Dimensão	Definição
Atração pelo serviço público	Caracteriza a disposição de trabalhar pelo bem comum e para participar no processo de desenvolvimento e implementação de políticas públicas.
Compromisso com o serviço público	Descreve a importância atribuída à igualdade de oportunidades, à prestação contínua de serviços que beneficiem a comunidade, o agir de forma ética.
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.

Fonte: 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 do que os outros cidadãos (CHOI; CHUN, 2018). Não obstante, quando percecionam que a organização não se preocupa com as suas necessidades e expectativas do que diz respeito à sua estabilidade e segurança laboral, os seus níveis de motivação e o sentimento de pertença tendem a diminuir (ABURUMMAN *et al*., 2020). HAQUE *et al.* (2021) adicionam que o vínculo que liga os indivíduos à organização é fortemente influenciado pelo tipo de contrato de trabalho que os colaboradores possuem.

São vários os estudos que referem que a MSP depende largamente do ambiente institucional e das condições de trabalho oferecidas aos trabalhadores (*e.g*., MOYNIHAN *et al*., 2013; PERRY *et al*., 2010; WANG *et al*., 2022). E apesar de existir pouca evidência empírica sobre este tópico, Grund e Thommes (2017) referem que os contratos de trabalho de carácter temporário representam uma grande ameaça para a lealdade dos funcionários, o que afeta fortemente o compromisso dos trabalhadores e a AP não é exceção. Segundo o *Core-Periphery Employment Model* (HOQUE; KIRKPATRICK, 2008), na periferia encontram-se trabalhadores que possuem contratos temporários; o núcleo é considerado mais estável e, como tal, é composto pelos trabalhadores que têm um contrato sem termo. A ideia de diferenciar os trabalhadores do centro e da periferia é útil para explicar a MSP, mas também os níveis de compromisso organizacional e, consequentemente, a sua perceção sobre os (in)segurança associada ao emprego (EBERHARDT; MOSER 2011). Jung *et al*. (2018) acrescentam que os trabalhadores com contrato a termo certo como têm salários mais baixos e menos oportunidade de formação e progressão na carreira, têm maior probabilidade de abandonar a organização. Segundo Meyer-Sahling *et al.* (2021) os contratos temporários encontram-se positivamente associados a níveis de insegurança bastante elevados, o que influencia de forma negativa a MSP e o bem-estar laboral. À luz destas evidências, propõe-se a segunda hipótese de investigação: **Hipótese 2**: O tipo de contrato de trabalho dos colaboradores da AP tem impacto nos seus níveis de MSP.

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 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 melhora a qualidade de vida da 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 sentem-se desmotivados e têm tendência para abandonar a organização onde desempenham funções (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 trabalhadores, seja através de *feedback* positivo e/ou do reconhecimento pelo trabalho realizado junto da comunidade.

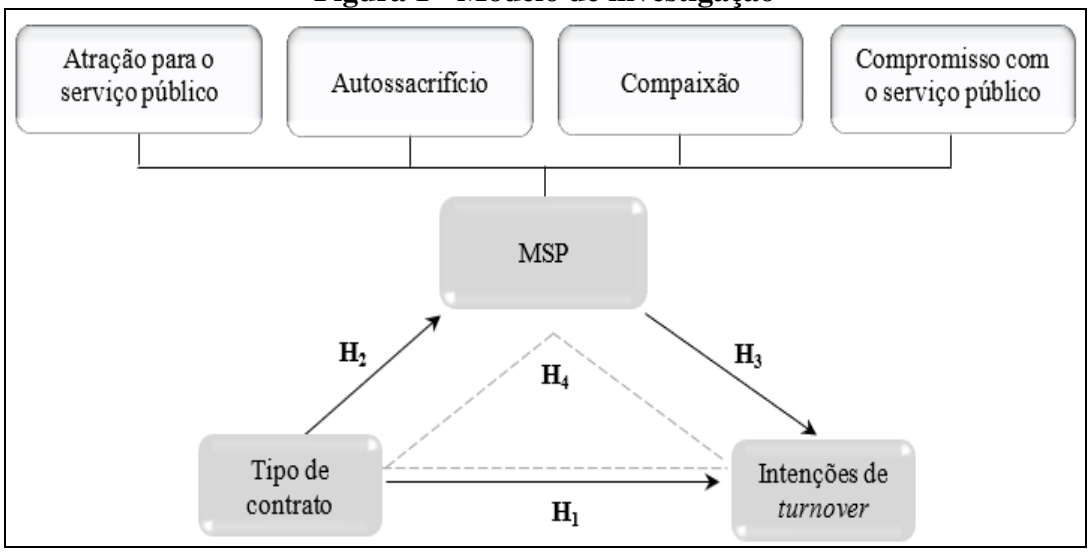
A MSP e a retenção de funcionários têm sido um desafio constante para organizações governamentais em todo o mundo, pois encontra-se diretamente com a qualidade dos serviços prestados à comunidade e à eficácia das políticas públicas (CHOI, 2019). Porém, a elevada taxa de rotatividade dos trabalhadores da AP tem levados a custos significativamente elevados para as organizações governamentais e para a qualidade dos serviços públicos prestados (KIM; LEE, 2019). Albuquerque *et al.* (2021) adicionam que é importante criar um ambiente de trabalho positivo, oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional e recompensar o bom desempenho dos trabalhadores, pois só assim será possível reduzir o turnover no setor público. Hue *et al*. (2022) vão mais longe e aludem que os fatores que os baixos salários, a falta de oportunidades de crescimento profissional e a baixa satisfação no trabalho são os fatores que mais contribuem para aumentar as taxas de rotatividade da AP, pelo que é fundamental que as organizações desenvolvam estratégias eficazes para motivar seus funcionários e reter os melhores talentos, por forma a oferecer serviços públicos de elevada qualidade. Perante as evidências empíricas, foi formulada a terceira hipótese de investigação: **Hipótese 3**: A MSP influencia as intenções de *turnover* dos colaboradores da AP.

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 Miao *et al*. (2019) referem que 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) adicionam que para que a MSP ocorra é necessário que o trabalhador se identifique com a organização e se sinta vinculado à mesma. Porém, verifica-se que 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 (CHOI; CHUN, 2018; CONCEIÇÃO *et al*., 2022). Esta situação agrava-se, quando os trabalhadores possuem contratos a termo certo, porque a sua vigência 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 (ROLO, 2020). O caráter temporário do contrato a termo certo gera um sentimento de incerteza que contribui para diminuir os níveis de motivação dos trabalhadores e os leva a procurar locais onde possam desenvolver a sua carreira profissional com mais estabilidade (FERRANO *et al*., 2018). 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 medeia a relação que existe entre a MSP e as intenções de *turnover*. Perante o exposto, formulou-se a quarta hipótese de investigação: **Hipótese 4:** A MSP medeia a relação existente entre o tipo de contrato de trabalho e as intenções de turnover dos colaboradores da AP.

Com o intuito de ilustrar a relação existente entre as variáveis e testar as hipóteses de investigação mencionadas anteriormente foi delineado o modelo de pesquisa apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo de investigação



Fonte: Elaboração própria.

MÉTODO

O estudo foi operacionalizado através de uma metodologia quantitativa, com abordagem transversal, para apurar a relação que existe entre as variáveis em estudo. Os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário composto pelos 16 itens desenvolvidos por Kim *et al.* (2013) para avaliar a MSP. É um instrumento de autopreenchimento que avalia quatro dimensões distintas: (i) a

atração pelo serviço público (*e.g.*, *Considero importante contribuir para o bem comum*); (ii) o compromisso com o serviço público (*e.g.*, *Todas as pessoas devem poder contar com os serviços públicos*); (iii) a compaixão (*e.g.*, *Tenho empatia com as pessoas que enfrentam dificuldades*); (iv) e o autossacrifício (*e.g.*, *Coloco o dever cívico antes de mim*).

As intenções de *turnover*, por sua vez, foram avaliadas através dos três itens desenvolvidos por Jenkins (1993; *e.g., Penso frequentemente em deixar o meu emprego atual*). Todas as respostas foram dadas através de escala tipo *Likert* de sete pontos que oscila entre 1 (Discordo totalmente) e 7 (Concordo totalmente) consoante o grau de concordância com cada uma das afirmações. Além de um conjunto de questões sociodemográficas (e.g., sexo, idade, nível de escolaridade, profissão) incluiu-se uma questão que pretendeu apurar o tipo de contrato de trabalho que os participantes possuem.

Participantes

Participaram no estudo 774 funcionários da AP (Quadro 2) com idades compreendidas entre os 20 e os 65 anos (M = 45.20, DP = 8.46), sendo a maioria do sexo masculino (58.4%). Verificou-se, ainda, que 45.6% dos participantes possui o ensino superior e que 27.9% desempenham funções técnicas e de nível intermédio. 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 (INE, 2011). Também foi possível apurar que a maior parte dos inquiridos (25.5%) desempenha funções no Ministério da Saúde e que 9.0% trabalham na AP há 21 anos ou mais. Por último, verificou-se que 74.9% dos participantes possui um contrato de trabalho sem termo (Lei nº 7/2009, de 12 de fevereiro, promulgada pela República Portuguesa).

Quadro 2 - Características sociodemográficas dos participantes

	N	%
Sexo		
Masculino	452	58.4
Feminino	322	41.6
Faixa etária (M = 45.20, DP = 8.46)		
Menor ou igual a 35 anos	109	14.1
Entre 36 e 40 anos	113	14.6
Entre 41 e 44 anos	120	15.5
Entre 45 e 49 anos	187	24.2
Entre 50 e 54 anos	132	17.1
Maior ou igual a 50 anos	113	14.6
Nível de escolaridade		
Ensino Superior	353	45.6
Ensino Secundário	421	54.4
Profissão		
Especialistas das atividades intelectuais e científicas	189	24.4
Técnicos e profissões de nível intermédio	216	27.9
Pessoal administrativo	193	24.9
Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança	176	22.7

Ministério onde desempenha funções		
Ministério das Finanças	112	14.5
Ministério da Educação e Ciência	158	20.4
Ministério da Justiça	74	9.6
Ministério do Ambiente, Ordenamento e do Território	177	22.9
Ministério da Saúde	197	25.5
Administração Local	56	7.2
Antiguidade na função (M = 10.29, DP = 7.84)		
Menor ou igual a 5 anos	265	34.2
Entre 6 e 10 anos	136	17.6
Entre 11 e 20 anos	303	39.1
Maior ou igual a 21 anos	70	9.0
Tipo de contrato de trabalho		
Contrato de trabalho a termo certo	194	25.1
Contrato sem termo (efetivo)	580	74.9

Fonte: Elaboração própria.
Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão

Procedimentos

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. Numa primeira fase os questionários foram aplicados presencialmente, mas devido à pandemia provocada pela COVID-19, altura em que o estudo teve início, foi necessário continuar a sua aplicação em formato *online.* Deste modo, o questionário foi introduzido na plataforma *Google Forms* e o *link* enviado por e-mail e partilhado junto da rede de contactos dos investigadores. Todavia, não foi possível confirmar que os mesmos tivessem sido totalmente preenchidos, e quando se fez o *download* da base de dados verificou-se que cerca de 10.0% dos questionários se encontravam incompletos, o que levou à sua anulação. Os dados foram recolhidos junto da rede de contactos dos investigadores. Foram explicados os objetivos do estudo e assegurado que as diretrizes do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados relativamente à confidencialidade e anonimato seriam respeitadas. Posteriormente, os dados foram analisados através do *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS; versão 29.0).

RESULTADOS

Em primeiro lugar foram analisados os indicadores psicométricos dos instrumentos. A validade de constructo foi analisada através da análise de componentes principais (ACP) com rotação *varimax*. 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).

À semelhança da escala desenvolvida por Kim *et al*. (2013) a matriz fatorial do instrumento que avalia a MSP demonstrou a existência de quatro componentes – Atração pelo serviço público,

Autossacrifício, Compaixão e Compromisso com o serviço público – que no seu conjunto explicam 64.52% da variância total. Através do indicador de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO = 0.87) verificou-se que a correlação entre as variáveis é adequada e o teste de esfericidade de *Bartlett* [$\chi^2_{(120)}$ = 5474.38] permitiu confirmar a inexistência de uma matriz de identidade.

Quadro 3 - Matriz fatorial da escala de MSP

Itens	C1	C2	C3	C4
1. Admiro as pessoas que se envolvem em atividades para ajudar a comunidade.	0.752			
2. O serviço público é muito importante para mim.	0.730			
3. É importante contribuir com atividades que ajudem a lidar com os problemas sociais.	0.653			
4. Todas as pessoas devem ter oportunidades iguais.	0.636			
5. Todas as pessoas devem poder contar com os serviços públicos.	0.610			
6. Estou disposto(a) a abdicar dos meus interesses para ajudar a sociedade.		0.878		
7. Mesmo que me custe dinheiro, considero que deveria ser desenvolvido um plano para melhorar a vida das pessoas com necessidades.		0.807		
8. Coloco o dever cívico antes de mim.		0.717		
9. Não me importo de fazer sacrifícios pelo bem da sociedade.		0.689		
10. Fico irritado(a) quando vejas as pessoas a serem tratadas injustamente.			0.795	
11. Tenho empatia com as pessoas que enfrentam dificuldades.			0.787	
12. Sinto-me solidário(a) com a situação dos desprivilegiados.			0.704	
13. Considero que o bem-estar das outras pessoas é muito importante.			0.586	
14. Atuar com ética é fundamental para o serviço público.				0.799
15. É importante contribuir para o bem comum.				0.724
16. O desenvolvimento de políticas públicas deve considerar os interesses das gerações futuras.				0.553
Eingenvalue	6.00	2.05	1.19	1.06
% variância explicada	18.62	17.23	16.47	12.20
Alfa de *Cronbach*	0.80	0.83	0.82	0.69

Fonte: Elaboração própria.
Nota: C1 = Atração pelo serviço público; C2 = Autossacrifício; C3 = Compaixão; C = Compromisso com o serviço público.

No que à escala de intenções de *turnover* diz respeito, e tal como acontece na escala original desenvolvida por Jenkins (1993), a matriz de componentes proveniente da ACP revelou uma estrutura unifatorial, que apresenta uma variância explicada de 84.73%. Segundo Marôco (2021) são considerados adequados os valores superiores a 60.0%. O indicador KMO (0.74) e o teste de esfericidade de Bartlett [$\chi^2_{(3)}$ = 1599.25, p < 0.001] revelaram que o modelo se ajusta aos dados da amostra.

A fiabilidade foi analisada através do coeficiente alfa de *Cronbach*, cujos resultados revelaram uma adequada consistência interna tanto para as componentes da MSP (Atração pelo serviço público: α = 0.80; Autossacrifício: α = 0.83; Compaixão: α = 0.82; Compromisso com o serviço público: α = 0.69), como para as intenções de *turnover* (α = .91). Com exceção do Compromisso com o serviço público, cujo alfa de *Cronbach* se encontra ligeiramente abaixo dos valores de referência recomendados pela literatura (*e.g.*, FULLMER; DANIEL, 2020), todos os coeficientes são elevados.

Para avaliar a qualidade de medida dos instrumentos, foi calculada a fiabilidade compósita [Composite reliability (CR)] e a variância média extraída [Average variance extracted (AVE)], cujos valores revelaram ser adequados. Observando o Quadro 4, é possível verificar que o CR de todos os construtos foi superior a 0.70, revelando boa fiabilidade. A AVE foi superior a 0.50 o que permitiu suportar a validade convergente. A validade discriminante foi garantida a partir dos resultados, uma vez que a variância média partilhada [Average shared variance (ASV)] e a variância máxima partilhada [Maximum shared variance (MSV)] apresentaram valores abaixo do AVE (VALENTINI; DAMÁSIO, 2016).

Quadro 4 - Fiabilidade compósita, validade convergente e discriminante

Variáveis	CR	AVE	MSV	ASV
Atração pelo serviço público	0.80	0.67	0.48	0.33
Autossacrifício	0.85	0.74	0.41	0.32
Compaixão	0.81	0.67	0.48	0.33
Compromisso com o serviço público	0.73	0.69	0.38	0.29
Intenções de *turnover*	0.94	0.92	0.88	0.47

Fonte: Elaboração própria.

Nota: CR = Composite reliability; AVE = Average variance extracted; MSV = Maximum shared variance; ASV =Average shared variance.

Após a verificação das propriedades psicométricas dos instrumentos considerou-se relevante avaliar o grau de associação entre as variáveis que intervêm na investigação. Para o efeito recorreu-se ao coeficiente de correlação de *Pearson* (Quadro 5) cujos resultados revelaram a existência de uma associação estatisticamente significativa entre a variável dependente e três das quatro componentes que constituem a variável independente. Importa referir que o sinal positivo da correlação existente entre o tipo de contrato de trabalho e as intenções de *turnover* se deve ao facto de ter sido atribuído o código de zero (0) ao contrato de trabalho sem termo (efetivo) e um (1) ao contrato de trabalho a termo certo. Estes resultados indicam que o contrato de trabalho temporário se encontra positivamente correlacionado com as intenções de *turnover* ($r = 0.312$, $p < 0.001$), o que sugere que os trabalhadores que possuem este tipo de contrato manifestam maior vontade de deixar a organização dos que os trabalhadores que estão efetivos.

Quadro 5 - Associação entre as variáveis intervenientes no estudo

	1	2	3	4	5
Intenções de *turnover* (1)	-				
Atração pelo serviço público (2)	-0.186**	-			
Autossacrifício (3)	-0.067	0.409**	-		
Compaixão (4)	-0.178**	0.601**	0.451**	-	
Compromisso com o serviço público (5)	-0.285**	0.438**	0.101**	0.393**	-
Tipo de contrato de trabalho (6)	.0312**	-0.261**	-0.101**	-0.242**	-0.091*

Fonte: Elaboração própria.

Seguidamente, procurou-se apurar 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 (Quadro 6). Os funcionários que têm um contrato de trabalho sem termo sentem-se mais motivados para o serviço público do que os que possuem um contrato a termo certo [Atração pelo serviço público: $t_{(772)} = 7.522$, $p < 0.001$; Autossacrifício: $t_{(772)} = 2.822$, $p < 0.05$; Compaixão: $t_{(772)} = 6.915$, $p < 0.001$; Compromisso com o serviço público: $t_{(772)} = 2.525$, $p < 0.001$]. Em contrapartida, os trabalhadores que possuem um contrato a termo certo são os que demonstram mais vontade de deixar a organização [$t_{(772)} = - 9.121$, $p < 0.001$;].

Quadro 6 - Comparação de médias em função do tipo de contrato de trabalho dos participantes (contrato sem termo *versus* contrato a termo certo)

	Sem termo		Termo certo			
	M	*DP*	*M*	*DP*	*t-test*	*Sig.*
Atração pelo serviço público	6.20	0.66	5.77	0.75	7.522	0.001**
Autossacrifício	5.75	0.92	5.53	0.95	2.822	0.005*
Compaixão	6.19	0.72	5.73	0.87	6.915	0.001**
Compromisso com o serviço público	6.04	0.87	5.85	0.93	2.525	0.012*
Intenções de *turnover*	3.75	1.67	4.96	1.30	-9.121	0.001**

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

Apesar dos estudos de Hur e Abner (2023) demonstrarem que as variáveis sociodemográficas não influenciam significativamente as intenções de rotatividade e o seu efeito sobre essa intenção ser muito reduzido, utilizou-se o sexo, a idade e a antiguidade na função como variáveis de controlo. À semelhança do tipo de contrato de trabalho, o sexo também foi transformado em *dummy*. Deste modo, zero (0) corresponde ao sexo feminino e um (1) ao sexo masculino. Os resultados revelaram que apenas o compromisso com o serviço público (β = -0.245, t = -6.477, $p < 0.001$), o tipo de contrato de trabalho (β = 0.300, t = 8.736, $p < 0.001$), e a antiguidade na função (β = -0.156, t = -4.552, $p < 0.001$) influenciam as intenções de turnover (Quadro 7). Deste modo, foi possível apurar que quando os trabalhadores possuem um contrato a termo certo, manifestam elevados níveis de compromisso com o serviço público e menor é a sua antiguidade na função maior é o desejo de deixar a organização onde desempenha funções.

Seguidamente procedeu-se à validação das hipóteses de investigação. Neste âmbito, foram realizadas análises de regressão linear múltipla para averiguar se as intenções de *turnover* são influenciadas pelo tipo de contrato de trabalho (Hipótese 1) e a MSP (Hipótese 2). Verificou-se que o modelo é linear e estatisticamente significativo [$F_{(2, 771)} = 51.425$, $p < 0.001$] e que, em conjunto, as duas variáveis explicam 11.5% (R^2 ajustado = 0.115) das intenções de *turnover*. Também se apurou que o tipo de contrato de trabalho é a variável que mais influencia a vontade dos colaboradores para deixar a

instituição, pois 7.56% dessa intenção é explicada pelo facto dos inquiridos terem um contrato de trabalho a termo certo e apenas 2.25% depende da MSP. Como anteriormente mencionado, o tipo de contrato de trabalho foi recodificado em variáveis *dummy*, sendo que zero (0) corresponde ao contrato de trabalho sem termo (efetivo) e um (1) ao contrato de trabalho a termo certo. O sinal negativo associado à MSP indica que a mesma é inversamente proporcional às intenções de *turnover* pelo que sempre que uma aumenta a outra diminui e vice-versa. Foi, ainda, possível verificar que o tipo de contrato de trabalho tem uma influência significativamente negativa na MSP (Hipótese 3; β = - 0.241, p < 0.001) o que indica que quanto maior é a motivação, menor é a vontade de sair da organização.

Quadro 7 - Variáveis preditoras das intenções de turnover

Variáveis preditoras		Intenções de *turnover* (β)
Atração pelo serviço público		0.025
Autossacrifício		-0.007
Compaixão		-0.015
Compromisso com o serviço público		-0.245**
Tipo de contrato de trabalho		0.300**
Sexo		0.010
Idade		0.035
Antiguidade na função		-0.156**
	R^2 ajustado	0.178
	$F_{(8, 765)}$	21.992**

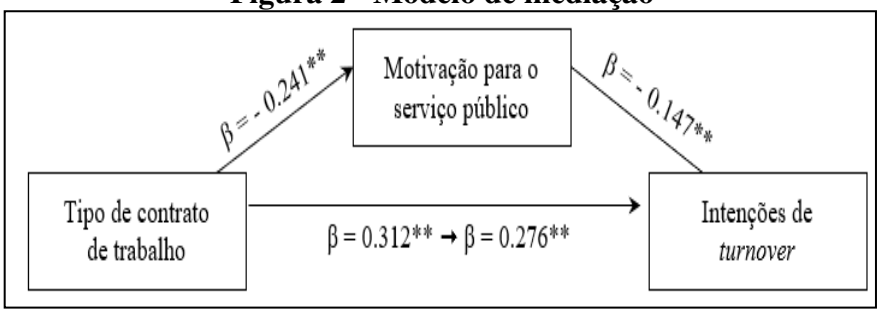
Fonte: Elaboração própria.

Para testar a quarta hipótese considerou-se pertinente criar uma variável compósita constituída por todos os itens pertencentes à MSP, uma vez que o objetivo do estudo não foi analisar as suas componentes, mas sim a MSP holisticamente. Após a análise do coeficiente Alfa de *Cronbach* que se revelou adequado (α = 0.76), foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com todos os itens agregados num único fator latente. Os resultados obtidos revelaram que a MSP pode ser avaliada como um fator único [$\chi^2_{(2)}$ = 5.84, p < 0.01, CFI = 0.93, GFI = 0.93, RMSR = 0.05, RMSEA = 0.07, LO90 = 0.07, HI90 = 0.08], o que permitiu prosseguir com o modelo de mediação.

Com esta análise apurou-se que quando a MSP entra no modelo com o estatuto de mediadora (Figura 2) o efeito do tipo de contrato de trabalho nas intenções de *turnover* diminui, mas ainda assim continua a ser significativo (= 0.276, t = 7.933, p < 0.001).

Estes resultados indicam que apesar da MSP influenciar negativamente a vontade dos trabalhadores saírem da organização (= - 0.147, t = - 4.224, p < 0.001), o tipo de contrato de trabalho tem maior peso nessa intenção. O efeito indireto da MSP nas intenções de *turnover* é significativo (Sobel Z = 3.600, p > 0.001; PREACHER, 2023), mas a importância atribuída ao tipo de contrato de trabalho sobrepõe-se à relevância da MSP.

Figura 2 - Modelo de mediação



Fonte: Elaboração própria.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente investigação pretendeu analisar em que medida a MSP medeia a relação existente entre o tipo de contrato de trabalho e as intenções de *turnover* dos profissionais da AP. Começou por se comparar a perceção dos trabalhadores sobre as variáveis em estudo em função do tipo de contrato que possuem e 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 trabalhadores que possuem um contrato a termo certo revelam menor MSP e mais vontade de sair da organização. Estas conclusões são semelhantes à encontradas por Ferrano *et al.* (2018) segundo as quais os colaboradores que possuem um contrato de trabalho sem termo (efetivo) sentem-se mais seguros nas organizações onde trabalham e por isso sentem-se mais motivados. Schaap e Olckers (2020) complementam esta ideia e referem que quanto mais positiva é a perceção dos trabalhadores sobre a sua estabilidade profissional, menor é a sua vontade de deixar as organizações onde desempenham funções.

A apresentação dos resultados segue agora a ordem das hipóteses de investigação. As Hipóteses 1 e 2 foram corroboradas a partir da análise dos dados, pois verificou-se que o tipo de contrato de trabalho e a MSP influenciam nas intenções de *turnover*. Conclusões semelhantes foram encontradas por Sallaberry *et al*. (2021), segundo as quais o vínculo contratual influência a MSP e as intenções de deixar a organização. Na mesma linha, Bright (2021) defende que níveis elevados de MSP se encontram inversamente relacionados com as intenções de *turnover*.

Apurou-se que os funcionários que possuem um contrato de trabalho sem termo sentem-se mais motivados do que os que possuem um contrato a termo certo que, por sua vez, demonstram mais vontade de deixar os seus empregos. Estes resultados podem ser explicados pelo facto de os trabalhadores 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 (SCHAAP; OLCKERS, 2020).

Também foi possível constatar que o tipo de contrato de trabalho, nomeadamente o contrato a termo certo, tem uma influência significativamente negativa na MSP, o que pode dever-se à insegurança associada a este tipo de vínculo contratual. Estes resultados permitem validar a terceira hipótese e vão ao encontro dos estudos desenvolvidos por Chambel (2015). Segundo a autora a volatilidade e as reduzidas oportunidades de progressão na carreira, que caracterizam o contrato a termo certo influenciam negativamente a vontade dos trabalhadores para permanecerem na organização. Ventorini *et al*. (2020) vão mais longe, ao afirmar que os funcionários públicos são motivados maioritariamente por recompensas intrínsecas, pelo que é necessário desenvolver um plano motivacional que corresponda às suas expectativas profissionais. Não obstante, Piatak e Holt (2019) referem que as oportunidades de carreira, geralmente, ficam aquém das expectativas dos trabalhadores que possuem contratos a termo certo. Neste âmbito, Ki (2021) alude que a MSP só se manifesta se o colaborador no exercício das suas funções consegue alcançar os seus objetivos profissionais.

Ferrano *et al*. (2018) defendem que quando as pessoas percecionam que a organização lhes dá segurança sentem-se mais motivadas e demonstram vontade de nela permanecer, o que suporta a quarta hipótese de investigação. Os mesmos resultados foram encontrados por Scanlan e Still (2019), segundo os quais 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. Schaap e Olckers (2020) acrescentam que existe uma relação negativamente significativa entre a MSP e as intenções de *turnover*, principalmente quando não possuem um contrato de trabalho sem termo. As consequências negativas do *turnover* têm sido alvo de vários estudos o que pode ser comprovado através dos trabalhos de Richer *et al.* (2002) que demostraram que a motivação é um forte preditor da permanência dos trabalhadores nas organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 *et al*., 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 trabalhadores da AP que se sentem seguros nos seus empregos apresentam níveis de MSP elevados e demonstram pouca vontade para deixar a organização onde trabalham. Apesar da crescente importância atribuída à relação existente entre a MSP e as intenções de *turnover* na AP, ainda existem poucos estudos que abordam esta temática a partir do tipo de contrato que os trabalhadores possuem. Este

trabalho representa mais um passo para ajudar a preencher esta lacuna. Permite, ainda, aprofundar os conhecimentos sobre o impacto do tipo de contrato de trabalho (sem termo *versus* termo certo) nas intenções de *turnover* dos funcionários da AP e, ainda, perceber de que forma a MSP pode mediar essa relação. É ainda importante para sensibilizar os gestores de RH para as necessidades e expectativas dos trabalhadores, porque se não se criarem condições que lhes permitam prosperar, não conseguem aumentar os seus níveis de motivação, nem diminuir as suas intenções de sair da organização.

LIMITAÇÕES 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 (Portugal) 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 influenciado os resultados. Reporta-se, ainda, o facto de a amostra ser de conveniência. Também, teria sido interessante considerar o tempo que faltava para acabar o termo de contrato para perceber se as intenções de turnover eram influenciadas pelo mesmo.

Outra limitação prende-se com o instrumento de recolha de dados e a metodologia utilizada, porque sendo o questionário de autopreenchimento apenas permite conhecer as atitudes dos trabalhadores, e não os seus comportamentos reais. É importante mencionar que se trata de um estudo transversal e de autorrelato o que poderá, de alguma forma, ter enviesado os resultados, uma vez que a desejabilidade social não foi controlada. Para a colmatar a *Commom Method Bias*, considerou-se o recomendado por Jordan e Troth (2020) nomeadamente: (a) a clarificação do objetivo da investigação e das instruções dadas aos participantes; (b) a garantia de que as perguntas estavam formuladas de forma concisa, simples e unívoca; (c) e assegurou-se que a escala utilizada era precisa e de fácil interpretação. Adicionalmente, foi realizado o teste de fator único de Harman, que com a inclusão de todos os itens revelou uma solução com um *eigenvalue* superior à unidade (7.3) que explica 35.5% da variância total, o que sugere que os resultados não foram influenciados pela variação do método comum.

Estas limitações representam um ponto de partida para o desenvolvimento de novos estudos, cujos dados poderão ser recolhidos através de entrevistas para que exista flexibilidade para explorar linhas de investigação que não estavam previstas e aprofundar esta temática, através de uma descrição mais pormenorizadas. Por conseguinte, 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.

REFERÊNCIAS

ABURUMMAN, O. *et al.* "The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention". **Management Science Letters**, vol. 10, n. 3, 2020.

AGUIAR, N. "Portugal é um dos países com mais funcionários públicos?" **Portal Eletrônico Visão** [2021]. Disponível em: <www.visao.sapo.pt>. Acesso em: 30/06/2023.

AL BALUSHI, A. *et al*. "Role of organizational commitment in career growth and turnover intention in public sector of Oman". **Plos One**, vol. 17, n. 5, 2022

ALBUQUERQUE, L. *et al*. "Motivation and turnover intentions in public administration: The mediating role of job satisfaction and affective commitment". **Public Personnel Management,** vol. 50, n. 1, 2021.

ALVES, B. *et al*. "Gestão por competências: um paradigma para a tomada de decisão gerencial na gestão pública". *In*: SENHORAS, E. M. (org.). **Gestão de pessoas**: enfoques de Administração Pública. Boa Vista: Editora IOLE, 2022.

AMADO, J. **Contrato de Trabalho**. Coimbra: Editora Almedina, 2019.

AMARAKOON, U.; COLLEY, L. "Attraction and retention of employees in an Australian regional SME: the importance of place and scale in human resource management". **Personnel Review**, vol. 52, n. 3, 2022

AMINAH, H. *et al.* "Understanding the Linear and Curvilinear Influences of Job Satisfaction and Tenure on Turnover Intention of Public Sector Employees in Mongolia". **Advances in Decision Sciences**, vol. 26, n. 3, 2022.

ARNES, M.; WARDANI, L. "The Effect of Job Insecurity to Turnover Intention of Outsource Employees at PT. X". **Southeast Asia Psychology Journal**, vol. 10, 2020.

BRANDER-PEETZ, N. *et al*. "Turnover intentions, training and motivations among Australian union staff". **Economic and Industrial Democracy**, vol. 42, n. 4, 2021.

BRIGHT, L. "Does Person Organization Fit and Person-Job Fit Mediate the Relationship between Public Service Motivation and Work Stress among US Federal Employees?" **Administrative Sciences**, vol. 11, n. 2, 2021.

CHAMBEL, M. "Gestão de Recursos Humanos nos Trabalhadores Temporários de Agência". **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol. 31, n. 2, 2015.

CHANDLER, K. "Work-family conflict is a public health concern". **Public Health in Practice**, vol. 2, n. 1, 2021.

CHOI, J. "Public service motivation and turnover intentions in the public sector: Exploring the mediating roles of job satisfaction and organizational commitment". **International Journal of Public Sector Management**, vol. 32, n. 4, 2019.

CHOI, Y.; CHUN, I. "Effects of public service motivation on turnover and job satisfaction in the US teacher labor market". **International Journal of Public Administration**, vol. 41, 2018.

CHRISTENSEN, R. *et al*. "Public service motivation research: Lessons for practice". **Public Administration Review**, vol. 77, n. 4, 2017.

CONCEIÇÃO, K. *et al*. "Análise dos processos de contratação e demissão: um estudo sobre cultura e humanização no segmento de tecnologia e terceirização". *In*: SENHORAS, E. M. (org.). **Administração**: estudos contemporâneos. Boa Vista: Editora IOLE, 2022.

COSTA, P.; CHAMBEL, M. "Public service motivation and job insecurity in Portuguese public employees: A moderated mediation model of work engagement and turnover intentions". **Revista de Psicología Social**, vol. 30, n. 2, 2015.

COSTELLO, J. *et al*. "The Public Service Motivated Volunteer: Devoting Time or Effort?" **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, vol. 49, n. 5, 2020.

DGAEP – Direção Geral da Administração e do Emprego Público. "Síntese estatística do emprego público (SIEP)". DGAEP [2023]. Disponível em: <www.dgaep.gov.pt>. Acesso em: 23/03/2023.

EBERHARDT, B.; MOSER, S. "The nature and consequences of part-time work: a test of hypotheses". **Journal of Applied Business Research**, vol. 11, n. 3, 2011.

FERRANO, T. *et al.* "Decent work, work motivation and psychological capital: An empirical research". **Work**, vol. 60, n. 2, 2018.

FULLMER, S.; DANIEL, D. **Psychometrics**: The Students' Guide to Learning Design and Research. Kunice: TechBooks, 2020.

FULMORE, J. *et al.* "Reducing employee turnover intentions in the service sector: The connection between human resource development practices and employee engagement". **Human Resource Development Quarterly**, vol. 34, n. 2, 2022.

FURR, R. **Psychometrics**: an introduction. Wake Forest: Sage, 2021.

GAN, K. *et al*. "Public Service Motivation and Turnover Intention: Testing the Mediating Effects of Job Attitudes". **Frontiers in Psychology**, vol. 11, 2020.

GOMES, T. **RH estratégico**: aquisição e retenção de talentos. São Paulo: Editora Mundo RH, 2022.

GRUND, C.; THOMMES, K. "The role of Contract types for employees' public service Motivation". **Schmalenbach Business Review**, vol. 18, 2017.

GUPTA, R. *et al.* "Construct validity of public service motivation in India: a comparison of two measures". **Evidence-based HRM**, vol. 9, n. 1, 2020.

HAMEDUDDIN, T.; ENGBERS, T. "Leadership and public service motivation: a systematic synthesis". **International Public Management Journal**, vol. 22, n. 1, 2021.

HAQUE, A. *et al*. "How is responsible leadership related to the three-component model of organisational commitment?" **International Journal of Productivity and Performance Management**, vol. 70, n. 5, 2021.

HOQUE, K.; KIRKPATRICK, I. "Making the core contingent: Professional agency work and its consequences in UK social services". **Public Administration**, vol. 86, n. 2, 2008.

HUDA, A. *et al*. "The Effect of Emotional Intelligence, Cooperations and Self Efficacy on Employee Turnover Intention through Job Satisfaction in PT. XYZ". **The International Journal of Business Management and Technology**, vol. 6, n. 3, 2022.

HUE, T. *et al*. "A link between public service motivation, employee outcomes, and person–organization fit: Evidence from Vietnam". **International Journal of Public Administration**, vol. 45, n. 5, 2022.

HUR, H.; ABNER, G. "What Makes Public Employees Want to Leave Their Job? A Meta-Analysis of Turnover Intention Predictors Among Public Sector Employees". **Public Administration Review**, vol. 1, 2023.

INE - Instituto Nacional de Estatística. **Classificação Portuguesa das Profissões 2010**. Lisboa: INE, 2011.

JENKINS, J. "Self-monitoring and turnover: The impact of personality on intent to leave." **Journal of Organizational Behavior**, vol. 14, n. 1, 1993.

JIA, H. *et al*. "The relationship between public service motivation and turnover intention: the mediating role of work stress and task performance". **Environmental Health and Preventive Medicine**, vol. 27, 2022.

JIATONG, W. *et al.* "The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: the mediating role of employee engagement". **Frontiers in Psychology**, vol. 13, 2022.

JIN, M. *et al*. "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**, vol. 48, 2018.

JORDAN, P.; TROTH, A. "Common method bias in applied settings: The dilemma of researching in organizations". **Australian Journal of Management**, vol. 45, n. 1, 2020.

JUNG, H. *et al*. "Relative deprivation of temporary agency workers in the public sector: The role of public service motivation and the possibility of standard employment". **Human Resources Management Journal**, vol. 28, n. 3, 2018.

KI, N. "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 and Society**, vol. 54, n. 2, 2021.

KIM, S. *et al*. "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**, vol. 23, 2013.

KIM, S.; LEE, J. "The impact of public service motivation on turnover intention: Focused on the mediating role of organizational commitment and job satisfaction". **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, vol. 6, n. 3, 2019.

KURNIAWATY, K. *et al*. "The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention". **Management Science Letters**, vol. 9, n. 6, 2019.

LA TORRE, G. *et al.* "Perceived work ability and work-family conflict in healthcare workers: An observational study in a teaching hospital in Italy". **Journal of Occupational Health**, vol. 63, n. 1, 2021.

LIN, C.; HUANG, C. "Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction". **International Journal of Manpower**, vol. 42, n. 3, 2021.

LU, W. *et al.* "On the link between job insecurity and CWB: moderated mediation by employment status and turnover intention". **Chinese Management Studies**, vol. 17, 2022.

MADUREIRA, C. "A reforma da Administração Pública Central no Portugal democrático: do período pós-revolucionário à intervenção da troika". **Revista de Administração Pública**, vol. 49, n. 3, 2015.

MARÔCO, J. **Análise estatística com o SPSS Statistics**. Pêro Pinheiro: Report Number, 2021.

MEYER-SAHLING, J. *et al*. "Merit recruitment, tenure protections and public service motivation: Evidence from a conjoint experiment with 7.300 public servants in Latin America, Africa and Eastern Europe". **Public Administration**, vol. 99, n. 4, 2021.

MIAO, Q. *et al.* "Public service motivation and performance: the role of organizational identification". **Public Money AND Management**, vol. 39, 2019.

MOYNIHAN, D. *et al*. "Debate: advancing public service motivation research". **Public Money and Management**, vol. 33, n. 4, 2013.

MUSSAGULOVA, A. *et al*. "What is wrong with job security?" **Public Administration and Development**, vol. 39, n. 3,2019.

NADER, P. **Curso de direito civil**. Lisboa: Editora Forense, 2018.

PELTOKORPI, V.; ALLEN, D. "Job embeddedness and voluntary turnover in the face of job insecurity". **Journal of Organizational Behavior**, vol. 44, 2023.

PERRY, J. *et al*. "Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future". **Public Administration Review**, vol. 70, n. 5, 2010.

PERRY, J.; WISE, L. "The motivational bases of public service". **Public Administration Review**, vol. 50, 1990.

PIATAK, J.; HOLT, S. "Prosocial behaviors: A matter of altruism or public service motivation?" **Journal of Public Administration Research and Theory**, vol. 30, n. 3, 2019.

PIRES, A.; LIMA, S. "Job insecurity, burnout, and turnover intentions in the Portuguese public sector". **Public Personnel Management**, vol. 49, n. 2, 2020.

PORTUGAL. **Lei n. 35, de 20 de junho, 2014**. Lisboa: Assembleia da República, 2014.

PORTUGAL. **Lei n. 7, de 12 de fevereiro, 2009**. Lisboa: Assembleia da República, 2009.

PREACHER, K. "Calculation for the Sobel Test: An interactive calculation tool for mediation tests". **Quantpsy** [2023]. Disponível em: <www.quantpsy.org>. Acesso em: 25/06/2023.

PYLE, L. **If your team has a high turnover rate, it's time to re-evaluate**. Califórnia: Entrepreneur, 2022.

REPÚBLICA PORTUGUESA. **Eurostat**: Radiografia aos funcionários públicos na Europa. Lisboa: Secretaria Geral de Economia, 2021.

RICHER, S. *et al*. "A motivational model of work turnover". **Journal of Applied Social Psychology**, vol. 32, n. 10, 2002.

RITZ, A. *et al*. "Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook Public Administration Review". **The American Society for Public Administration**, vol. 76, n. 3, 2016.

RODRIGUES, G. **Rotatividade de Pessoal na Universidade Federal de Pernambuco** (Dissertação de Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste). Recife: UFPE, 2015.

ROLO, N. **Manual de administração e governação pública**: princípios, organização, direção e regulação do setor público, interesse público e utilidade pública. Lisboa: AAFDL, 2020.

SAKS, A. "Caring human resources management and employee engagement". **Human Resource Management Review**, vol. 32, n. 3, 2022.

SALLABERRY, J. *et al.* "Características de Perfil dos Servidores do Ministério Público e sua Relação com a Intenção de Turnover". **Administração Pública e Gestão Social**, vol. 13, n. 3, 2021.

SALVADOR, M. *et al*. "Perceived organizational culture and turnover intentions: The serial mediating effect of perceived organizational support and job insecurity". **Social Sciences**, vol. 11, n. 8, 2022.

SAPUTRA, R. “Public administration: State apparatus leadership in the present era”. **Journal of Advanced Research in Social Sciences and Humanities**, vol. 7, n. 2, 2022.

SCANLAN, J.; STILL, M. “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**, vol. 19, n. 62, 2019.

SCHAAP, P.; OLCKERS, C. “Relationships between employee retention factors and attitudinal antecedents of voluntary turnover: An extended structural equation modelling approach”. **SA Journal of Human Resource Management**, vol. 18, 2020.

VALENTINI, F.; DAMÁSIO, B. “Variância média extraída e confiabilidade composta: indicadores de precisão”. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, vol. 32, n. 2, 2016.

VANDENABEELE, W. *et al*. “Public service motivation: State of the art and conceptual cleanup”. VANDENABEELE, W. **The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe**. London: Palgrave Macmillan, 2018.

VENTORINI, C. *et al*. “O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: evidências do setor público”. **Revista Pretexto**, vol. 20, n. 3, 2019.

VRIES, J. *et al*. “Shared Perceptions of Supervisor Support: What Processes Make Supervisors and Employees See Eye to Eye?”. **Review of Public Personnel Administration**, vol. 42, n. 1, 2022.

WANG, Q. *et al.* “Public service motivation and public employees' turnover intention: the role of job satisfaction and career growth opportunity”. **Personnel Review**, vol. 51, 2022.

ZURLO, M. *et al*. “Work–family conflict and psychophysical health conditions of nurses: Gender differences and moderating variables”. **Japan Journal of Nursing Science**, vol. 17, n. 3, 2020.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano V | Volume 15 | Nº 44| Boa Vista |2023

http://www.ioles.com.br/boca

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima