

Estarão os Trabalhadores dos Serviços Públicos de Macau Satisfeitos com o Trabalho? - Uma Análise Positiva sobre as Influências das Características das Funções*

*Ao Io Weng** Chan Wai Tan*** O Lai Heong*****

I. Prefácio

Para manter um funcionamento eficaz e elevar de forma contínua a produtividade de uma organização, são indispensáveis a dedicação no trabalho de todos os seus trabalhadores e o investimento incessante dos seus recursos preciosos, como os esforços, os conhecimentos e o tempo. Para este efeito, é necessário fazer com que os trabalhadores adorem o seu trabalho e considerem que o seu investimento é digno e muito significativo. Assim, o modo como se pode elevar o grau de satisfação no trabalho (*job satisfaction*) dos trabalhadores para que estes estejam dispostos a contribuir para a organização é um aspecto que merece a consideração dos gestores de todas as organizações de que faz parte o pessoal de direcção e chefia dos serviços públicos.

Em Macau, a gestão dos trabalhadores dos serviços públicos da Administração tem sido um tema em que a população está interessada. Não faltam

* Este artigo serve de base ao discurso proferido na “V Conferência Académica da Administração Pública” realizada em 13 de Setembro de 2020.

** Coordenador Adjunto da Comissão de Juventude da Federação das Associações dos Trabalhadores da Função Pública de Macau. Doutorada em ciência de gestão.

*** Subchefe de Secção da Comissão de Juventude da Federação das Associações dos Trabalhadores da Função Pública de Macau. Assistente do Instituto Politécnico de Macau. Doutorada em direito.

**** Secretária Geral da Comissão de Juventude da Federação das Associações dos Trabalhadores da Função Pública de Macau. Doutorada em economia.

deputados à Assembleia Legislativa que estejam atentos a esta matéria, nomeadamente quanto ao seu moral e às suas insatisfações no trabalho. No entanto, as opiniões do público incidem nos direitos e interesses económicos dos trabalhadores dos serviços públicos, em especial nos aspectos das remunerações, das regalias e subsídios e do regime de aposentação, ignorando as condicionantes do próprio trabalho. Apesar de as remunerações, as regalias e subsídios e o regime de aposentação constituírem indicadores relevantes do grau de satisfação no trabalho dos mesmos, não são de menosprezar as características das funções ou a organização do trabalho que põem em causa o referido grau de satisfação. Não são poucos os estudos que indicam que o grau de satisfação no trabalho está significativamente condicionado pelo conteúdo das funções do trabalhador, o que constitui uma certa inspiração para a gestão do pessoal.¹ Nesta linha, uma elevação eficaz do grau de satisfação dos trabalhadores dos serviços públicos da Administração Pública da Região Administrativa Especial de Macau (RAEM) jamais pode limitar-se a adoptar unicamente os métodos regulares consubstanciados no ajustamento das remunerações e das regalias, mas sim podem aplicar-se meios de gestão apropriados, no sentido de facultar aos trabalhadores um arranjo pertinente de trabalho.

Face ao acima exposto, propusemo-nos uma investigação sobre as seguintes matérias, com vista a encontrar soluções, mediante inquérito por questionários e análise quantificada:

- 1.^a Qual é grau de satisfação no trabalho actual dos trabalhadores dos serviços públicos de Macau?
- 2.^a Estará o grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores dos serviços públicos condicionado pelas características das funções?
- 3.^a Quais as características das funções que mais condicionam o grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores dos serviços públicos?
- 4.^a O que inspiram essas características para a gestão dos trabalhadores dos serviços públicos?

¹ Morris, M.G. & Venkatesh, V. (2010), “Job characteristics and job satisfaction: Understanding the role of enterprise resource planning system implementation”, *MIS Quarterly*, 34(1), 143-161.

II. Conceitos

1. Grau de satisfação no trabalho

O grau de satisfação no trabalho é uma noção de relevo apresentada pela primeira vez em 1935 por Robert Hoppock na sua obra intitulada *Satisfação no Trabalho*. Segundo o autor, entende-se por grau de satisfação no trabalho as “reações subjectivas do trabalhador perante o cenário do trabalho, sendo uma sensação satisfatória psicológica e física em relação ao elemento circunstancial”.² A apresentação do conceito de satisfação no trabalho tem suscitado ao longo dos anos atenção e investigações por parte do sector académico. De entre as figuras deste último, Edwin A. Locke define a satisfação no trabalho como o “estado emocional de prazer ou de positividade decorrente do trabalho ou uma avaliação no decurso do trabalho”;³ Keith Davis e John W. Newstrom consideram a satisfação no trabalho um “conjunto de sensações favoráveis ou desfavoráveis dos empregados em relação ao seu trabalho”;⁴ Lyord define a satisfação no trabalho como a “atitude geral de um empregado perante o seu trabalho”.⁵ Jerald Greenberg e Robert A. Baron consideram-na como “reações cognitivas, afectivas e avaliativas de um indivíduo perante o seu trabalho”;⁶ Stephen Robbins e Timothy Judge definem-na como uma “sensação positiva relativa ao trabalho de alguém, decorrente da avaliação sobre as características das funções”.⁷ Em suma, consideramos a satisfação no trabalho como uma avaliação integrada

² Hoppock R. (1935), *Job Satisfaction*. New York: Harper & Brothers Publishers.

³ Locke, E.A. (1976), “The nature and causes of job satisfaction”. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp.1297-1349, Chicago: Rand McNally.

Spector, P.E. (1997), *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

⁴ Robbins, S.P. & Judge, T. A. (2007), *Organizational Behavior* (12th Edition), Upper Saddle River: New Jersey, Pearson Prentice Hall.

⁵ Ali, S.A.M. et al. (2013), “Hackman and Oldham’s Job Characteristics Model to Job Satisfaction”, International Conference on Innovation, Management and Technology Research.

⁶ Greenberg, J. & Baron, R. A. (2008), *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, 8th edition, Prentice Hall International: New Jersey.

⁷ Robbins, S.P. & Judge, T. A. (2007), *Organizational Behavior* (12th Edition), Upper Saddle River: New Jersey, Pearson Prentice Hall.

relativa a todas as facetas do trabalho, que se forma com base no nível em que o trabalho pode satisfazer as necessidades do próprio trabalhador.

São variadas as influências do grau de satisfação no trabalho sobre a gestão da organização. A título exemplificativo, um acadêmico afirma que a elevação da satisfação no trabalho pode contribuir para reduzir as faltas e demissões do trabalhador, elevar a sua produtividade e desempenho, reforçar a sua sensação de pertença à organização e promover o comportamento de cidadania da organização, elementos que são bastante relevantes para o desenvolvimento da organização.⁸

2. Características das funções

Serve de base à nossa análise das características das funções, o modelo das características das funções (*job characteristics model*) apresentado em 1976 por J. Richard Hackman e Greg Oldham, acadêmicos que definem, através de um grande número de inquéritos por questionário, cinco elementos como sendo o cerne das características das funções, a saber: autonomia no trabalho (*job autonomy*), variedade de competências (*skill variety*), identidade de tarefas (*task identity*), significado das tarefas (*task significance*) e feedback do trabalho (*job feedback*),⁹ cujo significado é o seguinte:

- 1.º A autonomia no trabalho refere-se ao grau em que o trabalhador pode organizar por si só o seu trabalho. Um trabalhador tem maior autonomia no trabalho quando tem maior liberdade para determinar o modo como conduzir as suas tarefas.
- 2.º A variedade de competências refere-se ao âmbito de conhecimentos e capacidades que o trabalho envolve. Quanto mais variáveis forem os conhecimentos e competências necessários para o desempenho das funções, tanto maior será a variedade de competências.

⁸ Robbins, S.P. (2002), *The Truth about Managing People and Nothing but the Truth*, Pearson Education, Inc.

⁹ Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976), "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

- 3.º O significado das tarefas refere-se ao impacto que as funções de que o trabalhador é encarregado têm na vida das outras pessoas. Quanto maior for o impacto, tanto maior será o significado do trabalho.
- 4.º A identidade de tarefas refere-se ao grau de intervenção do trabalhador na tarefa na sua totalidade. A identidade de tarefas será maior quando o trabalhador puder realizar a tarefa desde o início ao fim. Se ele só puder intervir numa pequena parte da tarefa, a identidade será menor.
- 5.º O feedback do trabalho refere-se ao modo como o trabalhador consegue obter informação sobre a eficácia do seu desempenho. Se o trabalhador puder obter com frequência sugestões ou informações susceptíveis de melhorar o seu trabalho, o feedback será maior.

III. Hipóteses do estudo

O grau de satisfação no trabalho e a autonomia no trabalho estão intimamente relacionados. Segundo a teoria da autodeterminação (*self-determination theory*), o Homem tem três necessidades inatas. A satisfação destas mesmas necessidades poderá contribuir para o desenvolvimento e o progresso do indivíduo. Essas três necessidades são a competência (*competence*), o relacionamento (*relatedness*) e a autonomia (*autonomy*). De entre estas, a autonomia refere-se à cognição do indivíduo sobre o grau do domínio da acção. Se uma acção for considerada praticada de acordo com a vontade livre do próprio indivíduo e não em cumprimento de uma ordem de outrem, as suas necessidades de autonomia estão satisfeitas. Assim, o mesmo indivíduo é motivado para a prática daquela acção.¹⁰ Além disso, de harmonia com a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, a auto-realização é a hierarquia máxima das necessidades humanas, cuja satisfação contribui para uma elevação efectiva do grau de satisfação.¹¹ Relativamente aos trabalhadores dos serviços públicos

¹⁰ Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2002), "Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective". In E.L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research*, pp. 3-33, Rochester, NY: University of Rochester Press.

¹¹ Maslow, A.H. (1943), "A theory of human motivation", *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

inseridos em organizações burocráticas que impõem um cumprimento rigoroso dos regulamentos e dos trâmites procedimentais, as suas necessidades de autonomia são pouco susceptíveis de serem suficientemente satisfeitas. Em nossa opinião, a concessão apropriada de autonomia no trabalho aos trabalhadores por parte dos gestores dos serviços, quer em termos do horário de trabalho, quer no modo de condução do trabalho, contribuirá para elevar o grau de satisfação dos mesmos.¹² Nestes termos, apresentamos a 1.^a hipótese:

H1: A autonomia no trabalho dos trabalhadores dos serviços públicos e o grau de satisfação no trabalho estão significativa e positivamente correlacionados.

Em termos gerais, o trabalho dos trabalhadores dos serviços públicos é bastante específico e rotineiro, sendo o conteúdo das funções relativamente pouco variável. Apesar de tal contribuir para elevar a eficiência, o trabalho torna-se monótono e pouco interessante. Por outro lado, com a mudança rápida das situações sociais e com o aprofundamento da reforma da administração pública, as acções do Governo passam a ser cada vez mais difíceis. Assim, é necessário que os trabalhadores dos serviços públicos possuam mais conhecimentos e competências para fazer face ao ambiente do trabalho que muda constantemente. Deste modo, pensamos que, caso os trabalhadores dos serviços públicos sejam dotadas e capazes de aplicar uma variedade de competências de trabalho, o conteúdo funcional pode passar a ser mais rico e diversificado e os desafios decorrentes da diversificação do trabalho podem ser melhor respondidos, enquanto o grau de satisfação no trabalho dos mesmos pode ser elevado.¹³ Nesta linha, apresentamos a 2.^a hipótese:

¹² Jin, M.H. (2012), “The effects of autonomy, experience, and person-organization fit on job satisfaction: the case of public sector”, *International Journal of Social Sciences*, 6(1), 18-44.

¹³ DeSantis, V.S. & Durst, S.L. (1996), “Comparing job satisfaction among public and private sector employees”, *American Review of Public Administration*, 26(3): 327-343; Wright, B.E. & Davis, B.S. (2003), “Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment”, *American Review of Public Administration*, 33, 70-90; Yang, X. & Wang, W. (2013), “Exploring the Determinants of Job Satisfaction of Civil Servants in Beijing, China”, *Public Personnel Management*, 42(4), 566-587.

H2: A variedade de competências dos trabalhadores dos serviços públicos e o grau de satisfação no trabalho estão significativa e positivamente correlacionados.

Segundo a teoria da motivação para servir o público, uma das características relevantes dos trabalhadores dos serviços públicos é a sua tendência para servirem a comunidade e contribuírem para o bem-estar do público.¹⁴ Como os serviços públicos são encarregados da execução das políticas públicas e da protecção e prossecução dos interesses públicos, o facto de ser possível a intervenção dos trabalhadores dos serviços públicos em algumas acções relevantes e significativas do serviço poderá satisfazer as suas necessidades psicológicas subjacentes à motivação para servir o público, o que faz com que os mesmos trabalhadores envidem esforços para aperfeiçoar as suas competências, ficando entusiasmados e dedicados ao seu trabalho. Nesta linha, somos de opinião de que o grau de satisfação dos trabalhadores dos serviços públicos é maior quando eles estiverem sensibilizados para a importância do seu trabalho.¹⁵ Face a isto, apresentamos a 3.^a hipótese:

H3: O significado das tarefas dos trabalhadores dos serviços públicos e o grau de satisfação no trabalho estão significativa e positivamente correlacionados.

O grau de satisfação no trabalho do trabalhador e o seu desempenho estão intimamente correlacionados. Se o trabalhador estiver satisfeito com o seu emprego, estará certamente disposto a aperfeiçoar o seu desempenho; em contrapartida, quando o trabalhador alcançar bons resultados com os seus esforços, o seu grau de satisfação será elevado.¹⁶ No entanto, se o trabalhador estiver pouco envolvido no trabalho, as suas contribuições não serão fáceis de ser reconhecidas. Assim, há um estudo que indica que, no caso de um trabalhador

¹⁴ Perry, J.L. & Wise, L.R. (1990), "The motivational bases of public service", *Public Administration Review*, 50 (May/June), 367-73.

¹⁵ Ashraf, M., et al. (2013), "The Determinants of job satisfaction in public service organization", *European Scientific Journal*, 9(35), 1857-7881.

¹⁶ Judge T.A. et al. (2001), "The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review", *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.

poder ser envolvido numa acção inteira - do início ao fim - e ser informado do seu resultado, o seu grau de satisfação pode ser elevado.¹⁷ Nesta linha, formulamos a 4.ª hipótese:

H4: O grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores dos serviços públicos é tanto maior, quanto maior for a sua intervenção, estando significativa e positivamente correlacionados os referidos dois elementos.

A disponibilização de feedback ao trabalhador é um meio relevante para a motivação contínua e a elevação do grau de satisfação no seu trabalho, sendo um dos papéis importantes do feedback permitir que conheça as realidades relativas ao seu trabalho, incluindo os objectivos da acção e as imperfeições no trabalho, o desempenho e os meios para o seu aperfeiçoamento. O acesso suficiente a informações sobre o trabalho através do feedback de colegas, de chefias e até de clientes, permite que o trabalhador tenha uma melhor compreensão dos objectivos da acção, das deficiências no trabalho e da eficácia efectiva. Com as mesmas informações, o trabalhador pode proceder à auto-avaliação e ao auto-aperfeiçoamento, o que contribui para intensificar a formação técnica nas respectivas matérias, de modo a satisfazer as necessidades de aperfeiçoamento constante do próprio trabalhador. Relativamente aos aspectos benéficos para o trabalhador, um estudo positivo demonstra que um ambiente de trabalho onde o trabalhador tenha acesso às informações através de feedback é positivo para a elevação duradoura do grau de satisfação no seu trabalho.¹⁸ Nesta linha, equacionamos a 5.ª hipótese:

H5: Quanto maior for o feedback a que os trabalhadores dos serviços públicos tiverem acesso, mais elevado será o grau de satisfação no seu trabalho, estando significativa e positivamente correlacionados os referidos dois elementos.

¹⁷ Ashraf, M., et al. (2013), “The determinants of job satisfaction in public service organization”, *European Scientific Journal*, 9(35), 1857-7881; Mariappan, M. (2013), “Analysis of nursing job characteristics in public sector hospitals”, *Journal of Health Management*, 15(2), 253-262.

¹⁸ Anseel, F. & Lievens, F. (2007), “The long-term impact of the feedback environment on job satisfaction: A field study in a Belgian context”, *Applied Psychology*. 56(2), 254-266.

IV. Metodologia aplicada

1. Destinatários do inquérito

O meio de investigação aplicado no presente estudo é o inquérito por questionário que tem como destinatários os trabalhadores dos serviços públicos da RAEM em efectividade de funções. A investigação realizou-se no período compreendido entre Junho e Setembro de 2020, através da distribuição de questionários aos trabalhadores dos serviços públicos para auto-preenchimento. Da totalidade dos questionários distribuídos, foram recolhidos 2 097 exemplares válidos cobrindo todos os serviços da Administração e os trabalhadores de diferentes carreiras. De entre estes trabalhadores, 44,4% são do sexo masculino e 55,2% do sexo feminino. Relativamente à idade, predominam os do grupo etário dos 31 aos 40 anos (42,8%); depois vêm os do grupo dos 41 aos 50 anos (26,6%). Em termos das habilitações literárias, a maioria absoluta tem uma licenciatura (56,5%); depois vêm os portadores de grau académico Mestrado ou superior (20,6%), enquanto os habilitados com um curso superior representam 9,8%. Quanto ao grupo de pessoal, predomina o adjunto-técnico (35,7%), seguido do técnico superior (20,2%) e do técnico (20,1%). Para a distribuição em pormenor, vide Tabela 1.

2. Conceitos/medidas das variáveis

O questionário aplicado no presente estudo foi concebido tendo como referência documentação científica. Apreciado pelos trabalhadores dos serviços públicos locais, o questionário foi ligeiramente revisto segundo as opiniões dos mesmos, com vista a adaptá-lo ao pessoal local para efeitos de preenchimento. As medidas concretas dos conceitos constantes do questionário foram as seguintes:

Em relação ao grau de satisfação no trabalho, adoptou-se o teste de satisfação no trabalho¹⁹ de Paul E. Spector e Lin Shi, que contém 3 perguntas, incluindo,

¹⁹ Liu, C., Spector, P.E. & Shi, L. (2007), "Cross-national job stress: a quantitative and qualitative study", *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 209-239.

entre outras: “em suma, estou satisfeito com o meu trabalho” e “em suma, gosto de trabalhar aqui”.

Tabela 1: Informações básicas dos respondentes ao inquérito

	Grupo	Peso - %
Sexo	Masculino	44,4
	Feminino	55,2
Grupo etário	51 anos ou superior	14,4
	41 a 50 anos	26,6
	31 a 40 anos	42,8
	18 a 30 anos	15,7
Habilitação literária	Mestrado ou superior	20,6
	Licenciatura	56,5
	Curso superior	9,8
	Ensino secundário complementar	7,9
	Ensino secundário elementar	3,6
Carreira	Direcção e chefia	4,4
	Técnico superior	20,2
	Técnico	20,1
	Adjunto-técnico	35,7
	Auxiliar	3,6
	Operário qualificado	2,3
	Outras (pessoal médico e de enfermagem, docente)	9,9

Nota: Em virtude da falta de dados em alguns dos grupos, os somatórios das percentagens de cada grupo não são iguais.

Quanto às características das funções do trabalho, aplicou-se o teste de autonomia no trabalho de Paul E. Spector e Lin Shi,²⁰ que contém 3 perguntas, incluindo, entre outras: “a decisão sobre o modo como conduzir o trabalho é feita por mim” e “quando as tarefas acabam, o emprego dá-me oportunidade para fazer uso da minha criatividade ou do meu juízo”.

As restantes variáveis das características das funções adoptadas foram as constantes do teste apresentado por Frederick P. Morgeson e Stephen E. Humphrey (2006).²¹ De entre elas, o teste da variedade de competências

²⁰ Ibid.

²¹ Morgeson, F.P. & Humphrey, S.E. (2006), “The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work”, *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.

compreende 4 perguntas, incluindo, entre outras: “O meu emprego abrange tarefas variadas” e “preciso de executar várias tarefas diferentes”.

São 4 as perguntas que se relacionam com o significado das tarefas, incluindo, entre outras: “o meu trabalho é bastante significativo e importante para a maior parte da população”, “o meu próprio trabalho influencia muito as pessoas estranhas ao meu serviço”.

São 4 as perguntas que dizem respeito à identidade das tarefas, incluindo, entre outras: “o meu emprego envolve a execução de um trabalho onde se consegue identificar o princípio e o fim”, “o meu emprego dá-me oportunidade para levar a cabo as tarefas que iniciei”.

São 3 as perguntas respeitantes ao feedback do trabalho, incluindo, entre outras: “o emprego próprio faculta-me informações (qualitativas ou quantitativas) claras sobre a eficiência do trabalho”, “o próprio trabalho pode disponibilizar-me feedback sobre o desempenho”.

V. Análise dos resultados

1. Análise descritiva

Foram aplicados os *softwares* SPSS 22 e SmartPLS 2.0 para a análise dos questionários. Nas Tabelas 2 a 7 são apresentados a média das notas sobre a satisfação no trabalho, as características das funções e as relações entre si.

No âmbito do grau de satisfação no trabalho (conforme demonstrado na Tabela 2), as notas do pessoal técnico e técnico de apoio podem ser colocadas no 1.º bloco, podendo as do pessoal de direcção e chefia e operário qualificado ser colocadas no 2.º bloco, enquanto as do pessoal auxiliar e técnico superior são inseridas simultaneamente em ambas os blocos. Ao nível de confiança (*confidence level*) de 95%, não se verifica uma diferença nítida entre as notas do pessoal que se encontra no mesmo bloco. Assim, da Tabela 2 decorre que o grau de satisfação do técnico de apoio é estatística e significativamente inferior ao do

peçoal de direcção e chefia e do peçoal operário qualificado, mas não existem diferenças claras entre o peçoal das demais carreiras.

Tabela 2: Comparativo das notas do grau de satisfação no trabalho do peçoal dos diversos níveis

Grupo de peçoal	1.º Bloco	2.º Bloco
Técnico	3,52	---
Técnico de apoio	3,52	---
Auxiliar	3,67	3,67
Técnico Superior	3,72	3,72
Direcção e chefia	---	3,89
Operário qualificado	---	3,96

Tabela 3: Comparativo das notas de autonomia no trabalho do peçoal dos diversos níveis

Grupo de peçoal	1.º Bloco	2.º Bloco	3.º Bloco
Técnico de apoio	3,17	---	---
Auxiliar	3,23	3,23	---
Técnico	3,31	3,31	---
Operário qualificado	3,35	3,35	---
Técnico superior	---	3,47	3,47
Direcção e chefia	---	---	3,71

Tabela 4: Comparativo das notas de variedade de competências do peçoal dos diversos níveis

Grupo de peçoal	1.º Bloco	2.º Bloco	3.º Bloco
Operário qualificado	3,29	---	---
Técnico de apoio	3,48	3,48	---
Auxiliar	3,52	3,52	---
Técnico	3,57	3,57	---
Técnico superior	---	3,66	---
Direcção e chefia	---	---	4,04

Tabela 5: Comparativo das notas do significado das tarefas do pessoal dos diversos níveis

Grupo de pessoal	1.º Bloco	2.º Bloco	3.º Bloco
Operário qualificado	2,88	---	---
Técnico de apoio	2,92	2,92	---
Auxiliar	3,11	3,11	---
Técnico	3,16	3,16	---
Técnico superior	---	3,23	3,23
Direcção e chefia	---	---	3,55

Tabela 6: Comparativo das notas da identidade das tarefas do pessoal dos diversos níveis

Grupo de pessoal	1.º Bloco	2.º Bloco
Técnico de apoio	3,13	---
Auxiliar	3,18	---
Operário qualificado	3,19	---
Técnico	3,29	---
Técnico superior	3,39	---
Direcção e chefia	---	3,71

Tabela 7: Comparativo das notas da feedback do trabalho do pessoal dos diversos níveis

Grupo de pessoal	1.º bloco
Técnico de apoio	3,14
Técnico	3,20
Auxiliar	3,22
Técnico superior	3,27
Operário qualificado	3,30
Direcção e chefia	3,39

Em relação à autonomia no trabalho, as notas do pessoal de direcção e chefia são significativamente superiores às do pessoal da carreira de técnico e do pessoal das carreiras inferiores, enquanto as notas do pessoal técnico superior são

manifestamente superiores às do pessoal técnico de apoio, não se verificando grandes diferenças entre as notas das demais carreiras (vide Tabela 3).

Ao nível da variedade de competências, as notas dadas ao pessoal de direcção e chefia são manifestamente superiores às dadas ao pessoal das restantes carreiras, enquanto as notas dadas ao pessoal técnico superior são evidentemente superiores às dadas ao pessoal operário qualificado, não se verificando grandes diferenças entre as notas das demais carreiras (vide Tabela 4).

No que diz respeito ao significado das tarefas, as notas registadas no pessoal de direcção e chefia são nitidamente superiores às registadas no pessoal da carreira de técnico superior ou inferior, enquanto as notas registadas no pessoal da carreira de técnico superior são evidentemente superiores às registadas na carreira do pessoal operário qualificado, não se verificando grandes diferenças entre as notas das demais carreiras (vide Tabela 5).

No que se refere à identidade das tarefas, as notas dadas ao pessoal de direcção e chefia são significativamente superiores às dadas ao pessoal de quaisquer carreiras gerais, enquanto que não se registam grandes diferenças entre as notas registadas nas demais carreiras (vide Tabela 6).

Quanto ao feedback do trabalho, não se verificam diferenças manifestas entre as notas dadas ao pessoal de direcção e chefia e as dadas ao pessoal das carreiras gerais (vide Tabela 7).

2. Verificação do erro do método comum, fiabilidade e validade

Antes de mais, procedeu-se à verificação do erro do método comum (*common method bias*), ou seja, se do único meio de recolha de dados por questionário de auto-preenchimento decorre correlação espúria (*spurious relationship*) entre as variáveis. Adoptámos o teste do factor único de Harry H. Harman para examinar o erro do método comum. Supondo que o factor comum é 1, o resultado demonstra que o factor único só pode ser interpretado como as

variâncias de todos os dados serem de 37%, ou seja, inferiores a 50%, o que reflecte que o erro do método comum não é grave.

Para a verificação da fiabilidade,²² aplicou-se em primeiro lugar o coeficiente alfa de Cronbach (α). Segundo o proposto por Cronbach, se o α for inferior a 0,35 (que representa uma baixa fiabilidade), é de rejeitar; um α que varia entre 0,35 e 0,7 significa que é aceitável; um α superior a 0,7 representa que a fiabilidade é bastante alta. Verifica-se que os coeficientes α constantes nos instrumentos do presente estudo variam entre 0,65 e 0,92, ou seja, que são superiores ou se aproximam de 0,7, o que demonstra que a fiabilidade dos respectivos instrumentos é relativamente boa. Além disso, o valor da fiabilidade composta (FC) (*composite reliability*, CR) das variáveis é também superior a 0,7, o que reflecte igualmente uma alta fiabilidade (vide Tabela 8).²³

Relativamente à apreciação da validade, foram avaliadas a validade discriminativa (*discriminant validity*) e a validade convergente (*convergent validity*).²⁴ Quanto à validade discriminativa, aplicou-se o método proposto por Claes Fornell e David F. Larcker - os coeficientes de correlação (*correlation coefficient*) entre quaisquer duas variáveis que são inferiores às raízes quadradas da variância média extraída (VME) das respectivas variáveis demonstram que a validade discriminativa entre as variáveis existe.²⁵ No presente estudo, as raízes quadradas das VME's de todas as variáveis são superiores aos respectivos coeficientes de correlação (vide Tabela 9), o que demonstra a existência de validade discriminativa entre as variáveis apontadas no estudo.

²² A fiabilidade refere-se ao resultado medido através das perguntas constantes do questionário que satisfazem os requisitos básicos de consistência, estabilidade e confiabilidade.

²³ Hair, J.F. & Ringle, C.M. (2011), Sarstedt, M., "PLS-SEM: Indeed a silver bullet", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.

²⁴ Validade significa o grau de correspondência das variáveis a avaliar ao resultado medido através das perguntas contantes do questionário. A validade discriminativa pede uma pouca correlatividade das questões destinadas à aferição de diferentes variáveis; a validade convergente pede uma maior correlatividade das questões destinadas à aferição das variáveis semelhantes.

²⁵ Fornell, C.G. & Larcker, D.F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Tabela 8: Perguntas constantes dos instrumentos e indicadores de fiabilidade e validade

Variável	Perguntas de aferição e indicadores de fiabilidade e validade	Cargas factoriais	Valor do parâmetro T
Grau de satisfação no trabalho	$\alpha = 0,65$; FC (fiabilidade composta) = 0,84; VME (variância média extraída) = 0,65		
	Em suma, não adoro o meu trabalho. (pergunta no sentido contrário)	0,54	3,1
	Em suma, estou satisfeito com o meu trabalho.	0,91	25,3
	Em suma, gosto de trabalhar aqui.	0,92	32,0
Autonomia no trabalho	$\alpha = 0,76$; FC = 0,86; VME = 0,68		
	A decisão sobre o modo como conduzir as suas tarefas é feita por mim próprio.	0,70	6,2
	Quando as tarefas acabam, o emprego dá-me oportunidade para fazer uso da minha criatividade ou do meu juízo.	0,90	32,9
	O emprego dá-me muitas oportunidades para levar a cabo as tarefas independente e livremente.	0,87	18,4
Variedade de competência	$\alpha = 0,92$; FC = 0,94; VME = 0,84		
	O meu emprego abrange tarefas variadas.	0,93	8,3
	O meu emprego abrange muitas coisas diferentes a fazer.	0,94	8,7
	O meu emprego pede a execução de uma pluralidade de tarefas.	0,88	5,1
	O meu emprego exige a execução de uma variedade de tarefas.	0,86	4,8
Significado das tarefas	$\alpha = 0,9$; FC = 0,92; VME = 0,76		
	O balanço do meu trabalho pode ter grande impacto na vida das outras pessoas.	0,84	7,7
	O meu próprio trabalho é bastante significativo e importante para a maioria da população.	0,88	12,1
	O meu próprio trabalho tem grande impacto para as pessoas não pertencentes ao meu serviço.	0,90	12,6
	O que faço no meu emprego tem grande impacto para as pessoas não pertencentes ao meu serviço.	0,88	10,4
Identidade das tarefas	$\alpha = 0,81$; FC = 0,88; VME = 0,64		
	O meu emprego requer a execução de um trabalho onde se consegue identificar principio e fim.	0,71	6,1
	O meu emprego permite que eu realize a tarefa na sua íntegra, desde o início ao fim.	0,86	11,6
	O meu emprego dá-me oportunidade para levar a cabo as tarefas que iniciei.	0,87	9,0
	O meu emprego permite-me realizar um tema da minha iniciativa.	0,75	5,2
Feedback do trabalho	$\alpha = 0,88$; FC = 0,92; VME = 0,80		
	O emprego próprio faculta-me informações (qualitativas ou quantitativas) claras sobre a eficiência do trabalho.	0,83	13,5
	O próprio trabalho faculta-me feedback sobre o desempenho.	0,93	36,1
	O próprio trabalho disponibiliza-me informações sobre o desempenho.	0,92	30,3

Nota: O valor do parâmetro T que é superior a 2,58 significa que $p < 0,01$; o valor do parâmetro T que é superior a 3,29 significa que $p < 0,001$.

Tabela 9: Análises das médias, desvios-padrão e correlação

Variável	Média	Desvio-padrão	1	2	3	4	5	6
1. Grau de satisfação no trabalho	3,61	0,81	(0,81)					
2. Autonomia no trabalho	3,29	0,75	0,5**	(0,83)				
3. Variedade de competências	3,58	0,87	0,15**	0,37**	(0,92)			
4. Significado das tarefas	3,11	0,88	0,23**	0,37**	0,4**	(0,88)		
5. Identidade das tarefas	3,26	0,79	0,32**	0,52**	0,42**	0,47**	(0,8)	
6. Feedback do trabalho	3,19	0,81	0,42**	0,52**	0,29**	0,39**	0,59**	(0,9)

Nota: Os números entre parêntesis são raízes quadradas das VME's das variáveis; ** significa que $p < 0,01$.

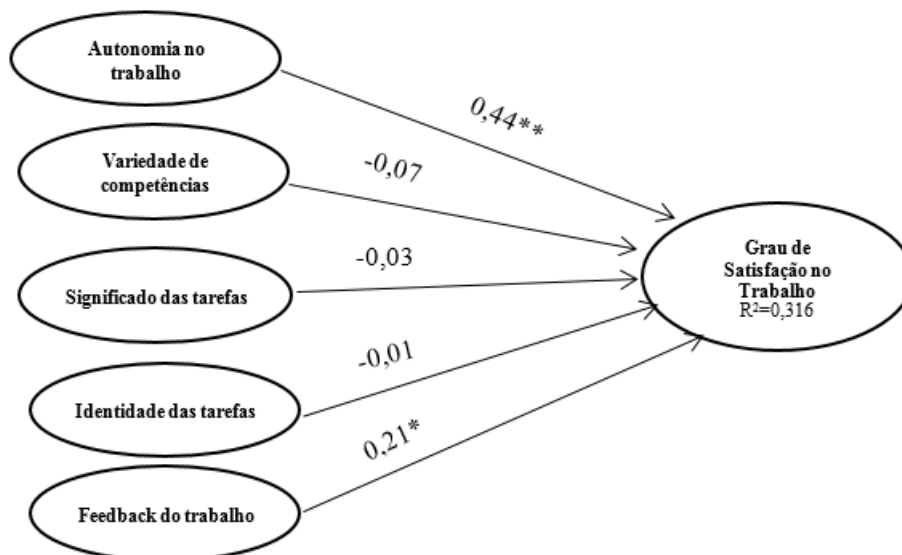
Quanto à validade convergente, adoptou-se a variância média extraída dos respectivos valores para efeitos de verificação. O instrumento de medida tem validade convergente, quando o valor obtido para a VME for superior a 0,5. Como os valores para a VME obtidos em todos os instrumentos adoptados no presente estudo variam entre 0,64 e 0,84, os mesmos reúnem as condições colocadas. Aliás, todas as cargas factoriais dos instrumentos/perguntas são superiores a 0,5 (vide Tabela 8) e satisfazem o nível de significância (todos os valores do parâmetro T são superiores a 2,58), o que demonstra que têm uma boa validade convergente.

3. Verificação das equações estruturais e das suposições

A verificação das equações estruturais (*structural equation*) e das suposições de investigação incluem essencialmente duas etapas. Primeira, revisão do poder explicativo das equações estruturais (R^2) - conforme Jacob Cohen, os valores 0,02, 0,13 e 0,26 representam respectivamente pouco, médio e alto poder

explicativo.²⁶ Segunda, avaliação da significância dos coeficientes de trajetória - na Figura 1 são apresentados os resultados de avaliação dos coeficientes de trajetória (β) entre as variáveis; conforme ilustrado na Figura 1, as equações estruturais explicam 31,6% da variação do grau de satisfação ($R^2=0,316$), o que representa um alto poder explicativo. Os resultados dos coeficientes de trajetória demonstram uma correlação positiva entre a autonomia no trabalho e o grau de satisfação no trabalho ($\beta=0,44$, $p<0,01$) e, assim, a H1 confirma-se. Entre a variedade de competências e o grau de satisfação no trabalho não existe uma relação significativa ($\beta=-0,07$, $p>0,05$) e, por isso, a H2 não se confirma. Entre o significado das tarefas e o grau de satisfação no trabalho não existe uma relação significativa ($\beta=-0,03$, $p>0,05$) e, por isso, a H3 não se confirma. Entre a identidade das tarefas e o grau de satisfação no trabalho não existe uma relação significativa ($\beta=-0,03$, $p>0,05$) e, então, também não se confirma a H4. A autonomia no trabalho e o grau de satisfação no trabalho são positivamente correlacionados ($\beta=0,21$, $p<0,05$), logo, confirma-se a H5. Para conclusões dos resultados das análises acima apresentadas, vide Tabela 10.

Figura 1: Equação estrutural



Nota: * $p<0,05$; ** $p<0,01$.

²⁶ J. Cohen (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (Second edition). Lawrence Erlbaum Associates. Hillsdale NJ.

Tabela 10: Resultado analítico das hipóteses do estudo

Hipóteses do estudo	Resultado da análise
H1: A autonomia no trabalho dos trabalhadores dos serviços públicos e o grau de satisfação no trabalho estão significativa e e positivamente correlacionados	Confirmada
H2: A variedade de competências dos trabalhadores dos serviços públicos e o grau de satisfação no trabalho estão significativa e positivamente correlacionados	Não Confirmada
H3: O significado das tarefas dos trabalhadores dos serviços públicos e o grau de satisfação no trabalho estão significativa e positivamente correlacionados	Não Confirmada
H4: A identidade das tarefas e o grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores dos serviços públicos estão significativa e positivamente correlacionados	Não Confirmada
H5: O nível do feedback disponibilizado aos trabalhadores dos serviços públicos e o grau de satisfação no trabalho estão significativa e positivamente correlacionados	Confirmada

VI. Conclusão, abordagem e inspirações para a formulação das políticas

Em virtude da importância da satisfação no trabalho dos trabalhadores dos serviços públicos para a sua dedicação no trabalho, para o funcionamento eficaz dos serviços da Administração Pública e para a implementação sem sobressaltos das políticas e da atenção prestada por parte da comunidade de Macau às condições de trabalho e ao moral dos mesmos trabalhadores, o presente artigo pretendeu analisar as realidades em relação à satisfação no trabalho dos trabalhadores dos serviços públicos de Macau e os factores que condicionam a sua prestação, procurando inspirações para o aperfeiçoamento da gestão dos mesmos trabalhadores, com vista a suprir as insuficiências das medidas tradicionais que tendem a elevar o grau de satisfação do pessoal mediante a concessão de regalias.

O presente estudo procedeu à recolha de informações representativas através de inquérito por questionário, aplicando o método de análise quantitativa para identificar as diferenças do grau de satisfação e as características das funções dos trabalhadores dos serviços dos diversos níveis, bem como os factores de entre as mesmas características que mais condicionam o seu grau de satisfação. Os

resultados obtidos através das análises demonstram que o grau de satisfação no trabalho dos trabalhadores dos serviços públicos em geral é médio/alto. De entre estes, o grau de satisfação do pessoal de direcção e chefia e o do pessoal operário qualificado é relativamente alto e significativamente superior ao do pessoal das carreiras intermédias (técnico e técnico de apoio). O facto de o grau de satisfação no trabalho do pessoal técnico e técnico de apoio ser relativamente baixo pode ter a ver com as características do conteúdo das suas funções, pois a pontuação nas perguntas referentes às mesmas características é significativamente inferior à do pessoal de direcção e chefia e à do pessoal técnico superior (nos itens respeitantes à autonomia no trabalho e ao significado das tarefas, a título exemplificativo), o que reflecte que o seu trabalho quotidiano pode não satisfazer de modo eficaz às suas próprias necessidades.

De facto, uma análise mais profunda feita no âmbito do presente estudo revela a existência de uma relação positiva entre as características das funções e o grau de satisfação no trabalho, só que, nem todas as características têm a mesma influência. Face às cinco características das funções apresentadas por J. Richard Hackman e Greg Oldham, foram combinadas as mesmas cinco variáveis no presente artigo para fazer uma análise da equação estrutural com o objectivo de verificar a significância do seu impacto no grau de satisfação no trabalho. Neste sentido, verificou-se apenas que a autonomia do trabalho e o feedback estão positivamente correlacionados com o grau de satisfação no trabalho, enquanto as demais variáveis (variedade de competências, significado das tarefas e identidade das tarefas) têm um impacto estatisticamente pouco significativo. Quer isto dizer que a autonomia no trabalho e o feedback têm uma influência superior às demais características das funções, passando a ser factores críticos determinantes do grau de satisfação dos trabalhadores dos serviços público de Macau. Relativamente à influência, a autonomia no trabalho é mais influente, seguida do feedback. Esta conclusão é semelhante à dos estudos relacionados com as empresas privadas, embora existam diferenças. A título exemplificativo, há estudos positivos que apontam no sentido de as referidas cinco características estarem positivamente correlacionadas com o grau de satisfação no trabalho do pessoal. De entre elas, a

autonomia no trabalho tem uma correlação mais forte com o grau de satisfação no trabalho, seguindo-se o feedback.²⁷ Pelo exposto, dos meios de gestão para a elevação do grau de satisfação do corpo dos trabalhadores dos serviços públicos de Macau, são de salientar as características das suas funções, merecendo especial atenção duas condicionantes críticas - a autonomia no trabalho e o feedback.

Tendo em atenção os referidos resultados obtidos no estudo, apresentamos algumas sugestões de gestão para o aperfeiçoamento da gestão dos trabalhadores dos serviços públicos.

Em primeiro lugar, é preferível conceder ao trabalhador uma determinada autonomia no trabalho por parte dos gestores dos serviços. O actual Governo da RAEM propôs uma linha consubstanciada na “simplificação administrativa e na delegação de poderes”, com o objectivo de elevar a eficiência administrativa através da eliminação de procedimentos administrativos complexos e desnecessários e a reforma do regime jurídico da delegação de poderes. Na realidade, um dos efeitos da “simplificação administrativa e delegação de poderes” é justamente a promoção da autonomia no trabalho junto dos trabalhadores dos serviços públicos; por um lado, a simplificação administrativa pode contribuir para livrar os trabalhadores dos procedimentos desnecessários a que estão sujeitos e, por outro lado, a delegação de poderes possibilita o uso dos poderes por um maior número de trabalhadores, no sentido de solucionar ou de responder de forma mais eficiente aos problemas práticos ou às necessidades do cidadão com dispensa de instruções dos seus superiores hierárquicos. Como é pouco possível que a lei regule, de forma exaustiva, todos os aspectos, deixa-se assim um espaço bastante largo de discricionariedade e actuação autónoma no exercício das funções aos trabalhadores dos serviços públicos. Assim, torna-se necessário que os gestores dos serviços ajustem o modo ou estilo de gestão, no sentido de dotar os trabalhadores de uma certa autonomia no trabalho, com vista a motivá-los a dedicarem-se ainda mais no seu trabalho.

²⁷ Ali, S.A.M., et al. (2014), “Hackman and Oldham's job characteristics model to job satisfaction”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129(15), 46-52.

Em segundo lugar, é aconselhável que os gestores dos serviços motivem os trabalhadores a apresentar as suas ideias, em especial as suas opiniões inovadoras, tomando as mesmas ideias e opiniões em consideração. O trabalhador dos serviços públicos, enquanto indivíduo independente, pode ter as suas próprias ideias e opiniões, o que é expressão necessária do pensamento e decisão autónoma. No entanto, em organizações burocráticas, as iniciativas individuais dos trabalhadores são fáceis de ser desgastadas em face de vários factores, tais como a regulamentação, o regime, a autoridade do superior hierárquico e a cultura organizacional. Porém, as novas ideias ou opiniões divergentes podem ser encaradas como desafios ao modo de trabalho preexistente. Com o decorrer do tempo, é possível formar uma cultura conservadora na organização, o que faz com que se perca o seu dinamismo inovador. Neste sentido, os gestores dos serviços devem criar um clima cultural inclusivo, aberto e disposto a acolher sugestões, por forma a encorajar os seus subordinados, em especial os trabalhadores jovens, a apresentar as suas opiniões, no intuito de integrar as suas mentalidade e ideias no processo da reforma da gestão e da organização do serviço.

Em terceiro lugar, são de eliminar as limitações decorrentes da especialidade das habilitações académicas nas carreiras superiores, de modo a permitir o desempenho de funções mais autónomas por um maior número de trabalhadores dos serviços públicos com competências profissionais. É indubitável que a autonomia e as funções dos trabalhadores devam estar intimamente correlacionadas: quanto mais alta for a carreira, mais trabalho criativo tem, mais autónomas são as suas funções. Actualmente, muitos trabalhadores dos serviços públicos já estão habilitados com um curso do nível de licenciatura ou superior (por exemplo, mestrado ou doutoramento), reunindo os requisitos de habilitação das carreiras superiores. No entanto, os mesmos não podem exercer as funções daquelas carreiras ou candidatar-se a elas, em virtude da especialidade da sua licenciatura. Assim, sugere-se que sejam abolidas estas limitações no sentido de reconhecer as habilitações académicas e profissionais obtidas em cursos de pós-graduação, com vista a permitir que mais trabalhadores com competências

profissionais exerçam funções profissionais que exigem um maior grau de autonomia, disponibilizando-lhes mais oportunidades de ascensão.

Em quarto lugar, é de cumprir a sério o regime de avaliação do desempenho dos serviços públicos, no sentido de tornar efectivas as relevantes funções de feedback. Dos resultados obtidos no presente estudo decorre que a apresentação de opiniões e feedback é um dos meios relevantes para elevar o grau de satisfação dos trabalhadores dos serviços públicos. Na realidade, o regime de classificação dos trabalhadores dos serviços públicos em vigor estabelece que devem realizar-se entre a chefia e os seus subordinados pelo menos três reuniões de notação por ano - ou seja, uma reunião sobre o planeamento do trabalho a realizar no início do ano, uma destinada ao acompanhamento e revisão do trabalho a realizar a meio do ano e uma destinada a tirar conclusões sobre o trabalho a realizar no final do ano. Nestas reuniões entre as partes são negociados e reapreciados alguns aspectos do trabalho, como a sua distribuição, objectivos, modos e eficácia, com vista a chegar a um consenso para implementar e aperfeiçoar de modo suave todas as acções. Porém, não poucos trabalhadores dos serviços públicos reflectem que, na prática, as reuniões de notação mais não são do que reuniões formais, sendo raramente levados a sério os objectivos e o espírito do regime. Isto não só põe em causa a eficácia do trabalho dos trabalhadores, como também prejudica a sua satisfação no trabalho, acabando por impedir o normal funcionamento da organização e a implementação das políticas do Governo. Sugere-se assim, que as chefias de todos os serviços cumpram a sério o regime de classificação dos trabalhadores dos serviços públicos, no sentido da realização regular das reuniões de trabalho com os trabalhadores para os informar oportunamente do andamento do trabalho e de acolher as suas opiniões úteis, o que contribui para o aperfeiçoamento de todas as partes e para a elevação do grau de satisfação no trabalho.

Finalmente, não é de ignorar que existem insuficiências no presente estudo. Antes de mais, trata-se de um estudo transversal (*cross-sectional study*), que carece de um estudo mais aprofundado (*longitudinal study*) de acompanhamento para reforçar o juízo sobre onexo de causalidade entre as variáveis. Depois, este

estudo não aborda o mecanismo de influência das características das funções em relação ao grau de satisfação no trabalho. Por isso, será necessário proceder-se a uma investigação para uma análise mais profunda relativamente aos mediadores e moderadores das variáveis. Por fim, a análise quantificada feita no âmbito do presente estudo não chegou a identificar os problemas ou as razões da insatisfação no trabalho dos trabalhadores dos serviços podendo, portanto, aplicar-se outros métodos de investigação, como a entrevista e a observação, para conhecer a realidade dos trabalhadores dos diferentes níveis, de modo a poderem apresentar-se mais sugestões de aperfeiçoamento.