

# ***Estudo sobre os Impactos dos Valores no Trabalho dos Trabalhadores dos Serviços Públicos de Macau na Satisfação no Trabalho e no Zelo pelo Trabalho\****

*Ao Io Weng\*\* O Lai Heong\*\*\**

## **I. Questões a investigar**

O modo como podem motivar-se os trabalhadores dos serviços públicos e elevar-se o seu dinamismo no trabalho para implementar as políticas governamentais tem vindo a ser um tema relevante na reforma da administração pública. O comportamento de um indivíduo está condicionado pelos seus valores que variam ao longo do tempo e da sua experiência de vida. Assim, para elevar o dinamismo dos trabalhadores dos serviços públicos, é necessário entender os valores subjacentes ao trabalho dos trabalhadores de diferentes gerações, de modo a possibilitar a adopção de medidas correspondentes de motivação por valores.

Entende-se por valores no trabalho as ideias e os critérios que orientam o comportamento no trabalho de um indivíduo ou as suas opções ou a sua apreciação sobre as matérias relativas ao trabalho.<sup>1</sup> Não poucos estudos revelam que esses valores podem condicionar a atitude, o dinamismo e o desempenho no trabalho, até o altruísmo da organização, sendo por isso muito importantes para o funcionamento e o desenvolvimento de uma organização.<sup>2</sup> Esses estudos

---

\* Resultado do estudo apresentado no Simpósio sobre a Administração Pública para o ano de 2023 realizado em 24 de Setembro de 2023.

\*\* Vice-presidente da direcção da Comissão da Juventude da Federação dos Funcionários Públicos de Macau.

\*\*\* Secretária Geral da Comissão da Juventude da Federação dos Funcionários Públicos de Macau.

<sup>1</sup> Shalom H. Schwartz, “A theory of cultural values and some implications for work”. In *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 23-47.

<sup>2</sup> Huo Na e Li Chaoping, “Investigação sobre os valores no trabalho – Evolução e Perspectivação”. In *Revista Evolução da Ciência Psicológica*, Número 17 do ano de 2009, pp. 795 a 801.

destacam as diferenças de valores entre gerações, uma vez que das experiências de vida dos indivíduos de cada grupo etário ou época resultam valores distintos. Cita-se como exemplo, segundo os académicos, os valores da geração X (referindo-se aos indivíduos nascidos nas décadas de 60 e 70) e os da geração Y (os nascidos nas décadas de 80 e 90) não são totalmente iguais.<sup>3</sup> Assim, os gestores devem adoptar estilos de gestão e meios de motivação diferentes no sentido de melhor estimulá-los a zelar pelo seu trabalho. Para a formação de quadros qualificados e para promover o desenvolvimento sustentável da organização, é bastante importante entender os valores no trabalho do pessoal jovem e as diferenças entre as gerações.

Até ao momento, não foi realizado em Macau nenhum inquérito respeitante aos valores no trabalho dos trabalhadores dos serviços públicos (nomeadamente no que diz respeito aos trabalhadores jovens). Os inquéritos preexistentes que versam sobre os valores no trabalho dos jovens de Macau são relativamente rudimentares: um dos exemplos é o Estudo Social dos Indicadores sobre a Juventude em Macau que é realizado de dois em dois anos pela Direcção dos Serviços de Educação e de Desenvolvimento da Juventude; cujo inventário de valores do emprego se foca principalmente nas opiniões sobre remunerações e vocações. Em face disto, o presente estudo tem como objecto os trabalhadores dos serviços públicos de Macau, adoptando um inventário de valores no trabalho mais ou menos completo e recorrendo ao inquérito por questionários, com vista a analisar as particularidades dos valores no trabalho dos mesmos trabalhadores e as diferenças entre gerações, bem como os respectivos impactos na sua atitude no trabalho. Em concreto, é expectativa do presente estudo responder às questões pragmáticas a seguir enumeradas, de modo a apresentar meios de gestão motivadora correspondentes.

---

<sup>3</sup> Andrius Valickas e Kristina Jakštaitė (2017), “Different generations’ attitudes towards work and management in business organizations”. In *Human Resources Management & Ergonomics*, pp.8, 108-119.

1. Quais os valores no trabalho que os trabalhadores dos serviços públicos de Macau actualmente mais prezam?

2. Relativamente aos valores no trabalho, existem diferenças entre os trabalhadores jovens e os de meia-idade dos serviços públicos?

3. Quais os valores no trabalho que mais condicionam a satisfação no trabalho e o dinamismo no trabalho?

4. Qual a combinação de valores no trabalho que os trabalhadores detêm, que melhor os dinamiza?

## **II. Retrospecção bibliográfica e enquadramento de análises**

### **1. Teor dos valores no trabalho**

Em termos gerais, entende-se por valores os critérios que uma pessoa tem para julgar o certo ou o errado, o bom ou o mau e a importância das coisas ou para fazer opções. Nos primeiros tempos, a definição dos valores no trabalho foi apresentada pelo estudioso Super. Segundo o mesmo, os valores no trabalho implicam certas particularidades ou atribuições de trabalho que as pessoas procuram na sua vida profissional em função das suas necessidades intrínsecas e que reflectem as suas metas de trabalho que prosseguem.<sup>4</sup> Elizur e Sagie entendem que os valores no trabalho são um juízo de valor sobre o comportamento no trabalho de uma pessoa e sobre certo balanço a que acede no ambiente de trabalho, sendo um sistema ideológico intrínseco que condiciona directamente o seu comportamento.<sup>5</sup> A académica Dose apresentou a sua noção sobre os valores no trabalho sintetizando as análises dos vários estudiosos como: o critério de apreciação relacionado com o trabalho ou o com o ambiente deste, através do qual é possível distinguir o certo e o errado ou avaliar a relevância das diferentes

---

<sup>4</sup> Donlad E. Super (1970), *Work values inventory*. Boston, MA: Houghron-Mifflin.

<sup>5</sup> Dov Elizur e Abraham Sagie (1999), "Facets of personal values: a structural analysis of life and work values". *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), pp.73-87.

preferências.<sup>6</sup> Há ainda outras definições apresentadas por diversos estudiosos, essencialmente à volta das expressões nas suas facetas de apreciação ética ou de necessidades pessoais quanto ao trabalho.

Da apresentação dos valores no trabalho resultam iniciativas de vários estudos que exploram nomeadamente a sua estrutura, medição e impactos. Em relação à estrutura, distinguem-se valores no trabalho de três categorias: valores instrumentais ou materiais (como a procura de remunerações), valores cognitivos (como pretensão de ter um trabalho significativo) e valores emocionais (como o reconhecimento por outrem). Um outro critério distingue os valores intrínsecos (relativos às particularidades de trabalho) dos valores extrínsecos (como os prémios no trabalho); há ainda um outro estudo que distingue os valores no trabalho respeitantes aos objectivos (em busca dos objectivos finais do trabalho, como a retribuição do trabalho e a segurança profissional) dos valores no trabalho respeitantes aos meios (valores que importam para atingir os objectivos do trabalho, como a legalidade e a racionalidade).<sup>7</sup>

Em termos de medição, o conhecido inventário de valores no trabalho (*work value inventory*) apresentado por Super avalia os valores no trabalho do pessoal mediante a natureza do próprio trabalho e os respectivos factores (totalizando 15 factores, incluindo: sentido de realização, independência, remuneração, relações interpessoais, sentido de segurança e criatividade).<sup>8</sup> O inventário de valores no trabalho proposto por Elizur contém 24 questões desenvolvidas a partir de quatro dimensões – introvertida, extrovertida, social e de prestígio.<sup>9</sup> O inventário de valores no trabalho preconizado por Furnham e outros é composto por um total de

---

<sup>6</sup> Jennifer J. Dose (1997), “Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization”. In *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp.70, 219-240.

<sup>7</sup> Huo Na e Li Chaoping, “Investigação sobre os valores no trabalho – Evolução e Perspectivação”. In *Revista Evolução da Ciência Psicológica*, Número 17 do ano de 2009, pp. 795 a 801.

<sup>8</sup> Donlad E. Super (1970), *Work Values Inventory*. Boston, MA: Houghron-Mifflin.

<sup>9</sup> Dov Elizur (1984), “Facts of work values: A structural analysis of work outcomes”. In *Journal of Applied Psychology*, pp.69, 379–389.

30 questões relativas aos valores intrínsecos (abrangendo a autonomia e o reconhecimento) e extrínsecos (como a segurança e a compensação).<sup>10</sup> No entanto, estes inventários estrangeiros não foram desenhados para jovens. Com vista a melhor conhecer os valores destes, Hou Xuanfang e outros conceberam, com o objectivo de explorar o teor estrutural dos valores no trabalho da nova geração no cenário da China, um inventário de valores no trabalho com um total de 20 questões que versam sobre cinco dimensões – orientação utilitária, preferência intrínseca, harmonia interpessoal, orientação inovadora e desenvolvimento permanente – documento que é de certo modo referencial para a análise dos valores no trabalho dos jovens e das diferenças entre gerações.<sup>11</sup>

## **2. Impactos dos valores na satisfação no trabalho e no zelo pelo trabalho**

Ao nível dos impactos, não poucos estudos revelam que os valores no trabalho condicionam relevantemente a atitude e o comportamento no trabalho que incluem a satisfação no trabalho, o *stress* no trabalho, a emoção, o desempenho no trabalho, o dinamismo, a saúde física e psicológica, entre outros. A título exemplificativo, o estudo de Hegney e outros descobre que os valores intrínsecos e extrínsecos no trabalho podem condicionar a satisfação no trabalho do pessoal;<sup>12</sup> o estudo de Hou Xuanfang e outros detecta que os valores no trabalho têm efeitos positivos significativos para o desempenho no trabalho;<sup>13</sup> o estudo de Bocalandro atesta que os que detêm determinados valores e objectivos

---

<sup>10</sup> Adrian Furnham, Ian MacRae e Jessica Tetchner (2021), “Measuring work motivation: The facets of the work values questionnaire and work success”. In *Scandinavian Journal of Psychology*, pp.62, 401-408.

<sup>11</sup> Hou Xuanfang, Li Yanping e Tu Yidong, “Valores no trabalho da nova geração - Estrutura, medição e seus impactos para o desempenho”. In Revista *Boletim de Psicologia*, Número 46 do ano de 2014, pp. 823 a 840.

<sup>12</sup> Desley Hegney , Ashley Plank e Victoria Parker (2006), “Extrinsic and intrinsic work values: their impact on job satisfaction in nursing”. In *Journal of Nursing Management*, pp.14, 271-281.

<sup>13</sup> Hou Xuanfang, Li Yanping e Tu Yidong, “Valores no trabalho da nova geração - Estrutura, medição e seus impactos para o desempenho”. In Revista *Boletim de Psicologia*, Número 46 do ano de 2014, pp. 823 a 840.

no trabalho têm um grau de satisfação maior e que o desempenho no trabalho e a saúde psicológica e física deles são melhores, sugerindo assim que o pessoal introduza os mesmos valores no local de trabalho.<sup>14</sup>

De entre todos os impactos, são objectos principais de investigação do presente estudo os impactos na satisfação no trabalho e no zelo pelo trabalho. Os impactos que os valores no trabalho têm na satisfação no trabalho e no zelo pelo trabalho podem ser justificados com a teoria da autodeterminação (*self-determination theory*), nos termos da qual as pessoas têm necessidades de auto-realização e de auto-crescimento, tendo assim três necessidades psicológicas inatas – autonomia (*autonomy*), competência (*competence*) e relacionamento (*relatedness*): as “necessidades de autonomia” referem-se à expectativa de tomar decisão de acordo com a vontade de si próprio; as “necessidades de competência” referem-se à expectativa de ter capacidades para fazer algo; as “necessidades de relacionamento” referem-se aos desejos de comunicar, de cuidar e de ser cuidado por outros. Nos termos desta teoria, da satisfação destas necessidades resulta um maior grau de satisfação e em seguida uma acção contínua derivada da motivação intrínseca (*intrinsic motivation*), bem como um melhor desempenho e uma melhor saúde física e mental.<sup>15</sup> Neste sentido, quando certos valores no trabalho forem compatíveis com as necessidades de crescimento psicológico do trabalhador, o sentimento de felicidade e o grau de satisfação serão elevados e os comportamentos que visam os mesmos valores tornar-se-ão mais duradouros. Apesar de a compatibilidade básica entre os valores intrínsecos e as necessidades psicológicas de crescimento pessoal poder melhor activar as motivações intrínsecas, os valores extrínsecos também podem dignificar as motivações intrínsecas por meio de um processo de interiorização (*internalization*) – que consiste na transformação dos valores e convicções extrínsecos em valores pessoais.<sup>16</sup> Em suma, somos de opinião de que os trabalhadores com valores no

---

<sup>14</sup> Bea Boccalandro (2021), “Why Your Values Belong at Work”. In *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/01/why-your-values-belong-at-work>.

<sup>15</sup> Richard M. Ryan e Edward L. Deci (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press.

<sup>16</sup> Ibid.

trabalho basicamente compatíveis com as necessidades psicológicas têm maior sentimento de felicidade no trabalho (Hipótese n.º 1) e maior zelo e dinamismo no trabalho (Hipótese n.º 2).

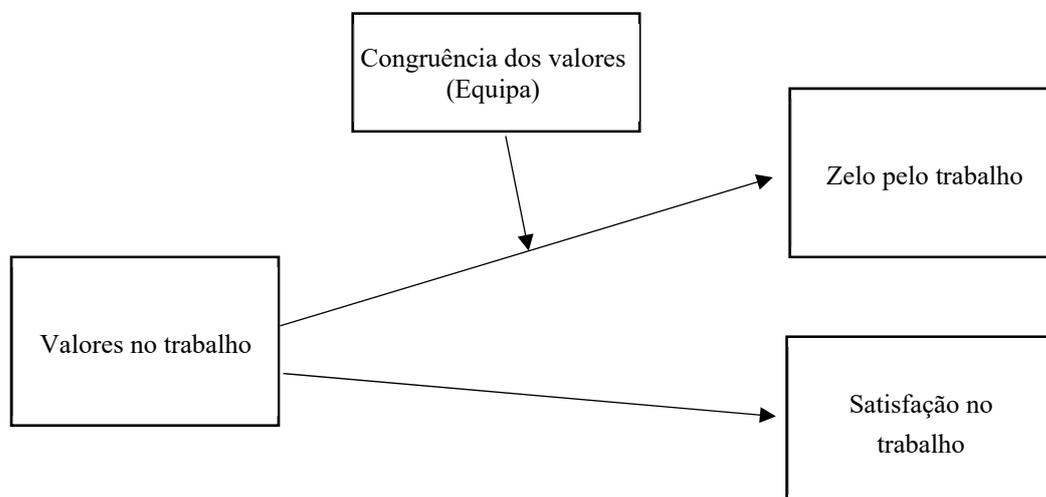
### **3. Efeito impulsionador da congruência dos valores**

Como cada um procura valores diferentes no trabalho, o modo como colocar os trabalhadores para constituir equipas de trabalho e elevar o dinamismo, a eficiência e a eficácia do trabalho é uma questão relevante que a presente tese tem em atenção e que merece consideração por parte dos gestores. Relativamente a isto, é necessário aferir o efeito moderador da congruência dos valores (*value congruence*) em equipa na relação entre os valores no trabalho e o zelo pelo trabalho, de modo a encontrar uma combinação de valores no trabalho que os trabalhadores assumam e que melhor os dinamize. Nos termos da teoria da adequação pessoa-ambiente (*person-environment theory*), quando os atributos do trabalhador (como os seus valores) forem adequados ao ambiente de trabalho – que abrange a cultura organizacional, o conteúdo funcional, bem como as relações com os colegas – a sua satisfação no trabalho será aumentada. Cita-se como exemplo um estudo positivo que atesta que o ajustamento pessoa-grupo (*person-group fit*) possibilita uma previsão positiva do compromisso no trabalho (isto é, o reconhecimento e o zelo pelo trabalho).<sup>17</sup> Nestes termos, com base na Hipótese n.º 2, julgamos ainda que a congruência dos valores entre colegas reforça a correlação positiva entre os valores no trabalho e o zelo pelo trabalho, apresentando assim a Hipótese n.º 3: a congruência dos valores em equipa produz um efeito moderador (*moderating effect*) positivo na relação entre os valores no trabalho e o zelo pelo trabalho. Em síntese, apresentamos o enquadramento do presente estudo visualizado na Figura 1.

---

<sup>17</sup> Christina S. Li, Kristof-Brown, Amy L. & Jordan D. Nielsen (2017), “Fitting in a group: Theoretical development and validation of the multidimensional perceived person–group fit scale”. In *Personnel Psychology*, pp.72, 139-171.

**Figura 1: Enquadramento do estudo**



### **III. Metodologia de investigação**

Para o presente estudo, recorreu-se ao método de inquérito por questionário. No período compreendido entre Fevereiro e Maio de 2023, foram distribuídos questionários, por meio de amostragem por conveniência e bola de neve (*convenient and snowball sampling*), aos trabalhadores de alguns serviços públicos e membros das associações da Função Pública, tendo também sido convidados parentes e amigos seus exercendo funções públicas para os preencherem. Foram recolhidos 1364 questionários válidos abrangendo trabalhadores de diferentes cargos da maior parte dos serviços públicos. De entre estes trabalhadores, 43,5% são do sexo masculino e 56,5% do sexo feminino. Quanto ao grupo etário, 5,7% são do grupo dos 18 aos 30 anos de idade, 46,7% do grupo dos 31 aos 40, 28,6% do grupo dos 41 aos 50, 19% do grupo dos 51 anos e superior. Em termos do nível de escolaridade, 2% estavam habilitados com o ensino primário, 12% possuem o ensino secundário geral ou o ensino secundário complementar, 60% têm um grau de bacharelato ou de licenciatura, enquanto 26% possuem um grau de mestrado ou superior. No que diz respeito ao cargo, 4,2%

são pessoal de direcção e chefia, 20,7% são técnicos superiores, 18,4% são técnicos, 33,2% são adjuntos-técnicos, 9,8% são operários qualificados e auxiliares, enquanto 13,8% são outro pessoal profissional.

Na concepção do questionário e em relação aos valores no trabalho, foi adoptado o inventário dos valores no trabalho da nova geração proposto por Hou Xuanfang e outros que abrange cinco dimensões de valores intrínsecos e extrínsecos, a saber: orientação utilitária, preferência intrínseca, harmonia interpessoal, orientação inovadora e desenvolvimento permanente. Cada dimensão contém quatro questões, totalizando assim 20 questões (ver Mapa 2). Nelas, a orientação utilitária refere-se ao apreço dos trabalhadores pelos benefícios materiais e à ânsia que têm na retribuição material do emprego; a preferência intrínseca refere-se ao desejo dos trabalhadores de que as características e conteúdo funcionais sejam congruentes com as suas preferências; a harmonia interpessoal refere-se ao apreço pelas relações interpessoais harmoniosas no local de trabalho e à expectativa de manter um clima de trabalho concordante; a orientação inovadora refere-se à preferência pelas novidades e à resistência ao trabalho rotineiro, bem como à maior capacidade de aceitar novas coisas e novos conhecimentos; o desenvolvimento permanente refere-se ao apreço dos trabalhadores pelas perspectivas de desenvolvimento sectorial, organizacional e pessoal, bem como às expectativas de boas oportunidades de promoção e de espaço alargado de desenvolvimento profissional.

No campo da satisfação no trabalho, foram escolhidas três questões sobre a matéria adoptadas no estudo feito por Zheng e outros<sup>18</sup>, incluindo: “Em termos globais, estou muito satisfeito com as funções que desempenho”; “Estou basicamente satisfeito com o meu conteúdo funcional em concreto”, etc.

---

<sup>18</sup> Xiaoming Zheng, Weichun Zhu, Zhao, Haixia Zhao & Chi Zhang (2015), “Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation”. In *Journal of Organizational Behavior*, pp.36, 621-644.

Relativamente ao zelo pelo trabalho, foram seleccionadas cinco questões constantes do estudo efectuado por Zhu Guangnan e outros<sup>19</sup>, abrangendo: “Envidarei todos os meus esforços para concluir o trabalho independentemente das suas dificuldades”; “Para mim, zelar pelo trabalho é o mais importante”; “Sou muito proactivo no trabalho”, etc.

Quanto à congruência dos valores, optamos por três questões equacionadas no estudo de Li e outros<sup>20</sup>, a saber: “Eu e meus colegas temos valores semelhantes”; “Os meus colegas partilham os meus valores”; “Os valores dos meus colegas reflectem os meus”.

## **IV. Análise de resultados**

Antes de mais, foi aplicado o teste do factor único (*single-factor test*) de Harman para examinar se existem erros de método comum (*common method bias*) nos dados. Concluiu-se que o primeiro factor só pode explicar 36,1% de todas as variações dos dados, percentagem que é inferior ao patamar de 40%, o que demonstra a inexistência de excessiva convergência de respostas aos questionários.

### **1. Análise descritiva**

Do Mapa 1 resulta que, em termos globais, das cinco dimensões de valores no trabalho, a nota da harmonia interpessoal é a mais alta (4,06 pontos), seguida da orientação utilitária (3,94 pontos), do desenvolvimento permanente e da

---

<sup>19</sup> Zhu Guangnan, Li Min e Yan Min, “Estudos sobre as influências dos motivos dos funcionários públicos na prestação do serviço público sobre o zelo pelo trabalho. In Revista *Comentário sobre a Administração Pública*, Número 5 do ano de 2012, pp. 122 a 144.

<sup>20</sup> Christina S. Li, Kristof-Brown, Amy L. & Jordan D. Nielsen (2019), “Fitting in a group: Theoretical development and validation of the multidimensional perceived person–group fit scale”. In *Personnel Psychology*, pp. 72, 139-171.

preferência intrínseca (3,66 e 3,63 pontos, respectivamente), sendo a nota da orientação inovadora a mais baixa (3,53 pontos). Isto reflecte que, de um modo global, os valores mais prezados pelos trabalhadores dos serviços públicos são os da harmonia interpessoal e os da orientação utilitária, seguidos dos do desenvolvimento permanente e dos da preferência intrínseca e em último lugar os da orientação inovadora.

Com o objectivo de comparar os valores no trabalho para verificar se existem diferenças entre gerações, tomámos a idade de 40 anos como fronteira, integrando os trabalhadores dos serviços públicos com 40 anos de idade ou inferior no grupo jovem e os com idade superior a 40 anos no grupo de meia-idade. Conclui-se que as notas referentes a todos os valores são significativamente diferentes entre os dois grupos, tendo as notas dos trabalhadores jovens 0,23 a 0,43 pontos mais do que as dos trabalhadores de meia-idade, o que reflecte que os valores que os jovens procuram são superiores aos valores que os de meia-idade procuram. De entre estes valores, a maior diferença reside no desenvolvimento permanente. Relativamente à ordenação da importância dos valores, a ordem dos valores de ambos os grupos e a ordem dos valores do universo são basicamente congruentes: os valores mais prezados são os da harmonia interpessoal e os da orientação utilitária, seguidos dos do desenvolvimento permanente e dos da preferência intrínseca e em último lugar os da orientação inovadora.

Quanto à satisfação no trabalho e zelo pelo trabalho, as notas médias do universo são 3,26 e 3,56 pontos, respectivamente. Não se verificam diferenças significativas entre os trabalhadores de meia-idade e os jovens. Respeitante à congruência dos valores, a nota média global é de 2,93 pontos, enquanto a nota média dos jovens é aproximadamente 0,2 pontos mais do que a nota média dos de meia-idade.

**Mapa 1: Médias de todas as variáveis e comparação das diferenças entre gerações**

Variável	Global		Trabalhadores jovens		Trabalhadores de meia-idade		Significância das diferenças entre os jovens e os de meia-idade
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
Orientação utilitária	3,94	0,80	4,08	0,76	3,78	0,80	Significativo
Preferência intrínseca	3,63	0,89	3,77	0,89	3,48	0,87	Significativo
Harmonia interpessoal	4,06	0,90	4,20	0,86	3,91	0,93	Significativo
Orientação inovadora	3,53	0,92	3,64	0,92	3,41	0,91	Significativo
Desenvolvimento permanente	3,66	1,10	3,86	1,06	3,43	1,10	Significativo
Satisfação no trabalho	3,26	0,87	3,22	0,84	3,30	0,90	Não significativo
Zelo pelo trabalho	3,56	0,63	3,50	0,61	3,61	0,66	Não significativo
Congruência dos valores	2,93	0,81	3,02	0,83	2,84	0,77	Significativo

## 2. Análise factorial e análises de confiabilidade e validade

Com vista a conhecer a composição estrutural dos valores no trabalho dos trabalhadores dos serviços públicos, procedemos à análise factorial exploratória (*exploratory factor analysis*) para identificar os factores nucleares. Tomando como critério o valor próprio (*eigen value*) superior a 1, foram extraídos, de entre os resultados da análise factorial, quatro factores com valor próprio superior a 1 que são apresentados no Mapa 2. Por outras palavras, as referidas cinco dimensões de valores foram reclassificadas em quatro. Isto é devido essencialmente à alta correlação entre os valores da preferência intrínseca e os da orientação inovadora e por isso podem ser combinados num único factor denominado “preferência pela inovação”. As matérias das questões que os restantes três factores – desenvolvimento permanente, harmonia interpessoal e orientação utilitária – reflectem são essencialmente congruentes com o inventário de valores no trabalho.

## Mapa 2: Análise factorial dos valores no trabalho dos trabalhadores dos serviços públicos

Questões para medição	Factores dos valores no trabalho			
	Preferência pela inovação	Desenvolvimento permanente	Harmonia interpessoal	Orientação utilitária
1. Melhores vencimento e regalias	-	-	-	0,745
2. Vencimento em crescimento	-	-	-	0,792
3. Procura da maximização de proveitos no emprego	-	-	-	0,613
4. Retribuição equivalente aos esforços envidados	-	-	-	0,530
5. Tarefas congruentes com a vocação e passatempo de si próprio	0,607	-	-	-
6. Tarefas dignas e importantes	0,570	-	-	-
7. Tarefas interessantes	0,664	-	-	-
8. Horário flexível	-	-	-	-
9. Clima de trabalho harmonioso	-	-	0,689	-
10. Líderes amigáveis	-	-	0,674	-
11. Mútuo respeito entre colegas	-	-	0,807	-
12. Igualdade nas relações interpessoais na equipa	-	-	0,769	-
13. Ideias criativas no trabalho	0,713	-	-	-
14. Tarefas desafiantes	0,741	-	-	-
15. Tarefas não rotineiras	0,686	-	-	-
16. Tarefas de inovação	0,743	-	-	-
17. Espaço alargado de desenvolvimento	-	0,725	-	-
18. Boas perspectivas de desenvolvimento	-	0,770	-	-
19. Planeamento de desenvolvimento profissional favorável	-	0,764	-	-
20. Mecanismo de promoção favorável	-	0,731	-	-

Nota: Como apresenta uma carga factorial inferior a 0,5 (razão pela qual o seu valor não é indicado neste mapa), o item “Horário flexível” será eliminado das análises. KMO=0,95, teste de esfericidade (*test of sphericity*) de Bartlett com valor significativo ( $p < 0,001$ ).

Identificados os quatro factores dos valores, procedemos ainda à aferição da sua confiabilidade (*reliability*) e validade (*validity*). Em termos de confiabilidade, como exposto no Mapa 3, os coeficientes de alfa de Cronbach ( $\alpha$ , *Cronbach's alpha*) e de confiabilidade composta (*CC, composite reliability*) dos referidos quatro factores são todos superiores a 0,7, o que demonstra a sua alta confiabilidade.

### Mapa 3: Indicadores de correlação, confiabilidade e validade das variáveis

N.º de ordem da variável	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	$\alpha$	CC	AVE
(1) Orientação utilitária	(0,81)	-	-	-	-	-	-	0,83	0,89	0,66
(2) Harmonia interpessoal	0,6*	(0,91)	-	-	-	-	-	0,93	0,95	0,83
(3) Preferência pela inovação	0,54*	0,69*	(0,82)	-	-	-	-	0,92	0,94	0,68
(4) Desenvolvimento permanente	0,58*	0,71*	0,75*	(0,95)	-	-	-	0,96	0,97	0,90
(5) Satisfação no trabalho	0,17*	0,26*	0,38*	0,21*	(0,91)	-	-	0,89	0,93	0,82
(6) Zelo pelo trabalho	0,27*	0,33*	0,41*	0,29*	0,47*	(0,84)	-	0,86	0,91	0,71
(7) Congruência dos valores	0,17*	0,28*	0,32*	0,24*	0,41*	0,24*	(0,92)	0,90	0,94	0,84

Nota: \* $p < 0,01$ , os números entre parêntesis são raízes quadradas dos valores de AVE das variáveis.

Relativamente à avaliação da validade, foram apreciadas a validade discriminante (*discriminant validity*) e a validade convergente (*convergent validity*) das variáveis. Em termos da validade discriminante no presente estudo, as raízes quadradas dos valores de AVE de todas as variáveis são maiores do que os coeficientes de correlação entre as variáveis (ver o Mapa 3), o que demonstra a existência da validade discriminante. Em relação à validade convergente, verificou-se que os valores de AVE de cada escala do presente estudo variam entre 0,66 e 0,9, tendo sido assim satisfeito o critério de validade convergente.

### 3. Análise de regressão

Para identificar os valores relevantes que condicionam a satisfação no trabalho e o zelo pelo trabalho, bem que as diferenças entre os trabalhadores jovens e de meia-idade, procedemos a uma análise de regressão. Conforme os resultados apresentados no Mapa 4, para os trabalhadores jovens, o factor que mais significativamente condiciona a satisfação no trabalho é o da preferência pela inovação ( $\beta=0,38$ ,  $p<0,01$ ), isto é, quanto maior for a preferência pela inovação, maior é o grau de satisfação no trabalho; o que positivamente influencia o zelo pelo trabalho é o desenvolvimento permanente ( $\beta=0,11$ ,  $p<0,05$ ) e a preferência pela inovação ( $\beta=0,26$ ,  $p<0,01$ ). Para os trabalhadores de meia-idade, o que positivamente influencia a satisfação no trabalho é a harmonia interpessoal ( $\beta=0,12$ ,  $p<0,01$ ) e a preferência pela inovação ( $\beta=0,51$ ,  $p<0,01$ ), enquanto o factor do desenvolvimento permanente tem influências negativas ( $\beta=-0,2$ ,  $p<0,01$ ); de igual modo, o que positivamente influencia o zelo pelo trabalho é também a harmonia interpessoal ( $\beta=0,24$ ,  $p<0,01$ ) e a preferência pela inovação ( $\beta=0,38$ ,  $p<0,01$ ), enquanto o desenvolvimento permanente tem influências negativas ( $\beta=-0,16$ ,  $p<0,01$ ). Nestes termos, estão parcialmente confirmadas a Hipótese n.º 1 e a Hipótese n.º 2 equacionadas na presente tese.

No que diz respeito aos factores relacionados com as características pessoais, apenas o nível de escolaridade e o cargo têm influências significativas na satisfação no trabalho e no zelo pelo trabalho: quanto mais alto for o nível de escolaridade, mais baixo será o grau de satisfação no trabalho ( $\beta=-0,15$ ,  $p<0,01$ ); quanto mais elevado for o cargo, menor será o zelo pelo trabalho ( $\beta=-0,11$ ,  $p<0,01$ ).

**Mapa 4: Análise de regressão sobre os impactos dos valores no trabalho na satisfação no trabalho e no zelo pelo trabalho**

Variável independente	Variável dependente: Satisfação no trabalho		Variável dependente: Zelo pelo trabalho	
	Trabalhadores jovens	Trabalhadores de meia-idade	Trabalhadores jovens	Trabalhadores de meia-idade
	Coeficiente estandardizado ( $\beta$ )		Coeficiente estandardizado ( $\beta$ )	
Nível de escolaridade	0,02	-0,15**	0,04	-0,06
Cargo	0,03	-0,02	0,06	-0,11*
Sexo	0,02	0,06	0,01	0
Orientação utilitária	-0,02	-0,01	0,07	-0,05
Harmonia interpessoal	-0,11	0,12*	0,01	0,24**
Desenvolvimento permanente	-0,03	-0,2**	0,11*	-0,16**
Preferência pela inovação	0,38**	0,51**	0,26**	0,38**
<i>R-Square</i>	0,05	0,2	0,16	0,18

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

#### 4. Análise do efeito moderador

Na análise do efeito moderador, jamais se distinguem os trabalhadores jovens dos de meia-idade, passando a examinar-se os efeitos da congruência dos valores de um modo global. Os resultados da análise do efeito moderador apresentados no Mapa 5 demonstram que existem influências significativas das variáveis de interação (*interaction variable*) entre a congruência dos valores e três dimensões de valores no trabalho, a saber: a preferência pela inovação ( $\beta=0,059$ ,  $p < 0,01$ ), a harmonia interpessoal ( $\beta=0,041$ ,  $p < 0,01$ ) e o desenvolvimento permanente ( $\beta=0,046$ ,  $p < 0,01$ ). Quer isto dizer que a congruência dos valores produz certo efeito moderador.

Nas Figuras 2, 3 e 4 é ilustrado o modo como a congruência dos valores produz efeito moderador em relação aos impactos das três dimensões de valores. Conforme a Figura 2, no caso da alta congruência dos valores, a correlação positiva entre a preferência pela inovação e o zelo pelo trabalho é mais forte; no

caso da baixa congruência dos valores, a correlação entre eles é mais fraca (a linha descontínua é mais inclinada do que a contínua). Igualmente, na Figura 3, na situação da alta congruência dos valores, a correlação positiva entre a harmonia interpessoal e o zelo pelo trabalho é mais forte; na situação da baixa congruência dos valores, a correlação entre eles é mais fraca. Isto esclarece que a congruência dos valores pode aumentar os efeitos positivos da preferência pela inovação e da harmonia interpessoal.

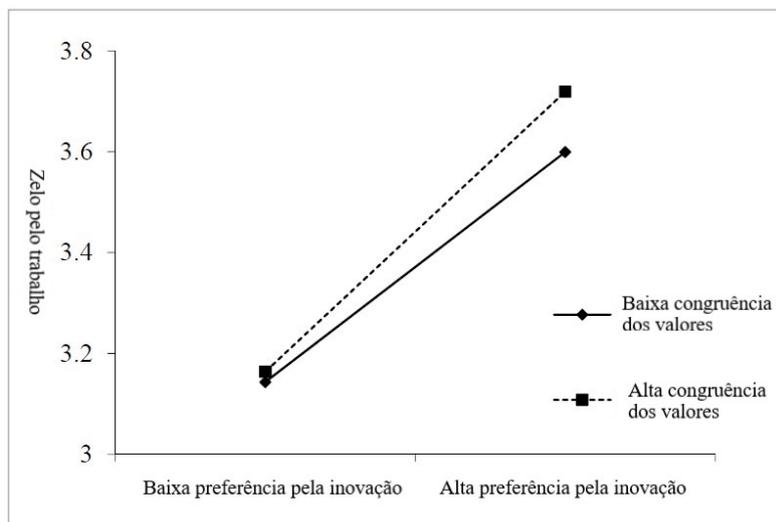
A Figura 4 demonstra que, no caso da alta congruência dos valores, não existe uma correlação significativa entre o desenvolvimento permanente e o zelo pelo trabalho (a linha descontínua é menos inclinada); no caso da baixa congruência dos valores, existe uma correlação negativa entre eles (a linha contínua inclina-se obviamente para baixo), facto que esclarece que a congruência dos valores pode diminuir os efeitos negativos do desenvolvimento permanente. Nestes termos, a Hipótese n.º 3 equacionada na presente tese é parcialmente confirmada.

### Mapa 5: Análise do efeito moderador da congruência dos valores

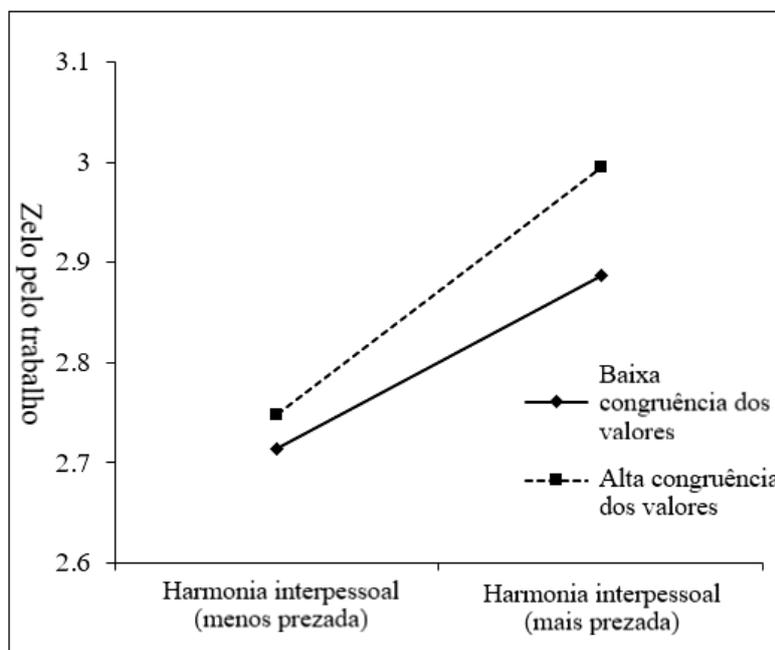
Variável de interacção	Coefficiente estandardizado ( $\beta$ )	R-sq (Change)	Significância
Orientação utilitária x congruência dos valores	0,039	0,002	p>0,05
Preferência pela inovação x congruência dos valores	0,059	0,006	p<0,01
Harmonia interpessoal x congruência dos valores	0,041	0,003	p<0,01
Desenvolvimento permanente x congruência dos valores	0,046	0,005	p<0,01

Nota: Apresentam-se apenas dados estatísticos relacionados com as variáveis de interacção.

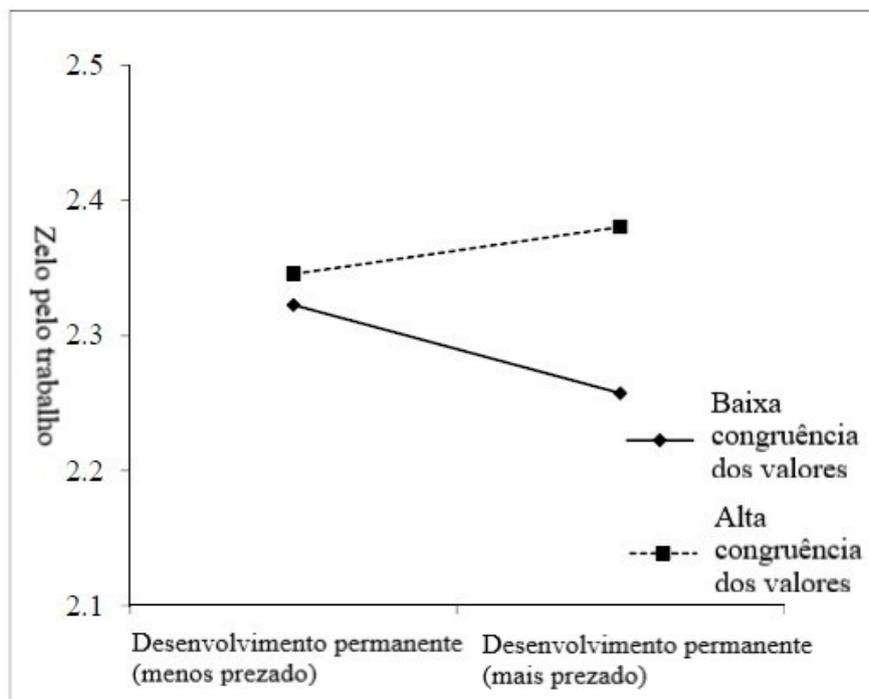
**Figura 2: Efeito moderador da congruência dos valores em relação à preferência pela inovação**



**Figura 3: Efeito moderador da congruência dos valores em relação à harmonia interpessoal**



**Figura 4: Efeito moderador da congruência dos valores em relação ao desenvolvimento permanente**



## V. Abordagem e sugestões

No presente estudo, foram analisados os impactos dos valores no trabalho dos trabalhadores dos serviços públicos de Macau em relação à satisfação no trabalho e ao zelo pelo trabalho e os factores que os impulsionam. Conclui-se que os valores no trabalho dos mesmos trabalhadores podem distinguir-se em quatro dimensões que, por ordem de importância, são: harmonia interpessoal, orientação utilitária, desenvolvimento permanente e preferência pela inovação. De entre estas, a harmonia interpessoal, o desenvolvimento permanente e a preferência pela inovação têm influências significativas sobre a satisfação no trabalho e sobre o zelo pelo trabalho dos trabalhadores. Neste sentido, é necessário prestar atenção aos valores no trabalho dos trabalhadores dos serviços públicos, pois isto pode contribuir para a adopção de medidas de motivação adequadas.

Através da confrontação dos valores dos trabalhadores jovens e dos de meia-idade e seus impactos, verifica-se que existem algumas diferenças entre gerações. Embora a ordem da importância de todos os valores dos trabalhadores jovens e dos de meia-idade seja essencialmente idêntica, os trabalhadores jovens prezam mais todos os valores em comparação com os de meia-idade. A maior diferença reside nos valores do desenvolvimento permanente, o que reflecte que os trabalhadores jovens têm maior expectativa quanto à vida profissional longa. Além disso, há semelhanças e diferenças no que diz respeito aos impactos dos valores no trabalho dos trabalhadores dos serviços públicos jovens e dos de meia-idade. O que é semelhante é que os valores da preferência pela inovação têm influências positivas sobre a satisfação no trabalho e o zelo pelo trabalho de ambos, só que os valores da preferência pela inovação têm uma nota de classificação mais baixa entre todos os valores no trabalho. Assim, o modo como pode fazer-se com que os trabalhadores dos serviços públicos prezem mais a preferência pela inovação de modo a aumentar o seu zelo pelo trabalho e a sua satisfação no trabalho é uma questão que merece consideração.

O que é diferente é que os valores do desenvolvimento permanente aumentam o zelo pelo trabalho dos trabalhadores jovens, mas diminuem a satisfação no trabalho e o zelo pelo trabalho dos trabalhadores dos serviços públicos de meia-idade. Isto pode ter algo a ver com o actual mecanismo de promoção nas carreiras dos trabalhadores dos serviços públicos em que se verifica uma situação de “promoção rápida no início e lenta no final”. Assim, comparando como os trabalhadores jovens, o espaço de promoção é menor e o tempo de permanência é mais longo para os trabalhadores de meia-idade, facto que determina a diminuição do zelo pelo trabalho e da satisfação no trabalho dos trabalhadores de meia-idade que mais prezam o desenvolvimento profissional a longo prazo. Este corolário pode também ser observado nos resultados encontrados que apontam a correlação negativa das duas variáveis, nomeadamente o nível de escolaridade e o cargo, com a satisfação no trabalho e com o zelo pelo trabalho dos trabalhadores de meia-idade. Uma outra distinção reside em que a

harmonia interpessoal tem efeito impulsionador significativo na satisfação no trabalho e no zelo pelo trabalho dos trabalhadores de meia-idade, mas sem efeitos significativos nos trabalhadores jovens. Este fenómeno talvez possa ser justificado com a famosa teoria psicológica *ERG*. Segundo esta teoria, quando não forem satisfeitas as necessidades de desenvolvimento pessoal, as pessoas passarão a procurar satisfação nas matérias de relações interpessoais. Assim, o fenómeno de os valores do desenvolvimento permanente produzirem efeitos negativos e os da harmonia interpessoal terem efeitos positivos para o zelo pelo trabalho e para a satisfação no trabalho dos trabalhadores de meia-idade está em conformidade com a referida previsão teórica.

Finalmente e respeitante aos factores que aumentem o zelo pelo trabalho, o nosso estudo descobriu que a congruência dos valores em equipa reforça os efeitos positivos dos valores da harmonia interpessoal e da preferência pela inovação em relação ao zelo pelo trabalho. Isto reflecte que colocar os trabalhadores detentores destes valores a trabalhar juntos pode aumentar o zelo pelo trabalho, o que serve, de certo modo, de inspiração para a constituição de equipas dinâmicas e proactivas.

Em conformidade com os resultados expostos neste estudo, apresentam-se as seguintes sugestões:

Primeira, dar atenção aos valores no trabalho dos trabalhadores dos serviços públicos e às diferenças entre as gerações dos mesmos, balançando racionalmente a procura de valores distintos com o arranjo de trabalho, de modo a aumentar os seus sentimentos de realização;

Segunda, criar um ambiente e clima de trabalho que estimulem a inovação, incluindo a implementação de medidas culturais favoráveis à apresentação de sugestões, de mecanismos para os trabalhadores participarem em negociação e de mecanismos de tolerância a falhas e de correcção;

Terceira, possibilitar a participação conjunta das chefias e dos trabalhadores dos serviços públicos em geral em cursos de formação ou actividades relativos à

colaboração em equipa e à gestão de relações, com vista a formar uma cultura consensual de inclusão, respeito, igualdade e mútuo auxílio entre os trabalhadores de diferentes hierarquias;

Quarta, quebrar as barreiras institucionais e criar mecanismos de promoção e vias de desenvolvimento profissional múltiplos e articulados (como a promoção inter-carreiras e a mobilidade inter-profissional), de forma a possibilitar a ascensão profissional dos trabalhadores dos serviços públicos de todos os grupos etários à custa dos seus esforços e a realização dos seus valores pessoais;

Quinta, os serviços devem investigar se existe desequilíbrio na estrutura etária dos trabalhadores dos serviços públicos, bem como os seus eventuais impactos para a motivação no trabalho e tomar medidas correspondentes;

Sexta, possibilitar a transmissão de experiências profissionais dos trabalhadores de meia-idade aos jovens através da fórmula “jovens guiados por velhos” e “trabalhadores juniores guiados por seniores”, de modo a promover a cultura de harmonia e de apoio mútuo nos serviços e em equipa.

Por último e em relação a estudos subsequentes, sugere-se que se proceda à investigação e análise vertical, com vista a avaliar eventuais variações e impactos dos valores no trabalho, bem como a suprir as insuficiências no corolário do presente estudo transversal ao nível donexo de causalidade.