

Instituto Politécnico de Setúbal



IPS Instituto
Politécnico de Setúbal

Escola Superior de Ciências Empresariais

**Fatores que contribuem para a
motivação dos trabalhadores da
Administração Local: Estudo de caso
numa Autarquia Local**

Marcelina Morais Pedro

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau
de

MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Orientadora: Doutora Maria Amélia Marques

Setúbal, 2014

Dedicatória

Dedico este trabalho ao João e à Domingas, meus pais.

Agradecimentos

Agradeço à minha orientadora Doutora Maria Amélia Marques pela sua orientação, conselhos, disponibilidade e paciência.

Agradeço ao professor Rui Brites pelo apoio prestado na utilização do SPSS.

Agradeço aos responsáveis da Instituição que participou no estudo por me ter proporcionado essa oportunidade de realizar a investigação nas suas instalações. Em particular há um dos colaboradores que mostrou-se sempre uma excelente pessoa e profissional, na medida em que estava sempre disponível para ajudar na intermediação entre a sua chefia e a investigadora, e pelo material disponibilizado para a realização do relatório. Obrigada aos restantes trabalhadores no geral, pela colaboração.

Agradeço muito o apoio de toda a minha Família, pois sem o contributo deles nada disto seria possível. Estendo ainda o meu agradecimento aos meus amigos, Mawete Filipe e Júlia Correia pelas palavras de incentivo e ânimo prestado durante esta longa jornada de trabalho e investigação.

ÍNDICE

Introdução.....	1
CAPÍTULO 1. A MOTIVAÇÃO	3
1.1 Conceito de motivação.....	3
1.2 Teorias da Motivação	5
1.2.1 Teorias de Conteúdo	6
1.2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	6
1.2.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	8
1.2.1.3 Teoria de ERG de Alderfer.....	9
1.2.1.4 Teoria de McClelland	9
1.2.1.5 Fatores de motivação de Katz e Kahn.....	10
1.2.1.6 Teoria X e Y de McGregor	10
1.2.2 Teorias de Processo.....	12
1.2.2.1 Teoria das expectativas de Vroom	12
1.2.2.2 Teoria Multifatorial de Porter e Lawler	13
1.2.2.3 Teoria da Equidade de Adams.....	14
1.2.2.4 Teoria da Fixação de objetivo Locke e Latham	14
CAPÍTULO 2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – MODELOS DE REFORMA	15
2.1 Os modelos de reforma da Administração Pública	15
2.2 Reforma da Administração Pública Portuguesa	17
2.3 Autarquias Locais Portuguesas : Definição e Contextualização.....	19
2.4 Autarquias Locais e o <i>New Public Management</i>	20
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA.....	22
3.1 Objetivos do estudo.....	22
3.2 Opções metodológicas.....	23
3.3 Escolha da organização	24
3.4 Variáveis e dimensões de análise.....	24
3.5 Técnicas e fontes de recolha de informação	25
3.5.1 Entrevista.....	25
3.5.2 Inquérito por questionário.....	26
3.5.3 Análise documental	28
3.6 Técnica de análise de informação.....	28
CAPÍTULO 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
4.1 Caracterização da Autarquia.....	29
4.1.1 Localização.....	29

4.1.2	Estrutura organizacional.....	29
4.1.2.1	As Competências do Departamento de Recursos Humanos e organização do trabalho	30
4.1.3	Caracterização dos trabalhadores	31
4.1.4	Meios de Comunicação e Participação Internos	32
4.1.5	Práticas de Gestão de Recursos Humanos	32
4.1.5.1	Recrutamento e Seleção.....	32
4.1.5.2	Mobilidade	34
4.1.5.3	Acolhimento e Integração	35
4.1.5.4	Avaliação de Desempenho	35
4.1.5.5	Formação Profissional	37
4.1.5.6	Remuneração.....	37
4.2	Percepção do Chefe de Divisão de RH sobre as mudanças organizacionais.....	38
4.2.1	Mudança da estrutura organizacional	38
4.2.2	Impacto da mudança na responsabilidade atribuída aos trabalhadores	39
4.2.3	Preparação para a mudança.....	41
4.3	Percepção dos trabalhadores sobre à Organização e o trabalho.....	41
4.3.1	Caracterização sociográfica dos Respondentes	41
4.3.2	Satisfação dos respondentes	42
	Conclusão.....	49
	Limitações do estudo e Investigações futuras	52
	Bibliografia.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de necessidades de Maslow.....	7
Figura 2 – Modelo de Vroom.....	12
Figura 3 – Modelo de Motivação de Porter e Lawler	13

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo das Teorias de Conteúdo e Processo	5
Quadro 2 - Teoria de Herzberg – Fatores Higiênicos versus Fatores Motivadores.....	8
Quadro 3 - Padrões de motivação, Sistemas de Recompensas e <i>Outcomes</i> em termos de Comportamentos Organizacionais	10
Quadro 4 - Teoria X versus Teoria Y	11
Quadro 5 - Variáveis e Dimensões de análise.....	24
Quadro 6 - Média e Desvio Padrão das dimensões de satisfação	42
Quadro 7 - Percepção dos respondentes sobre a permanência na organização	47
Quadro 8 - Percepção dos respondentes acerca da permanência na função	48

APÊNDICES

Apêndice 1	Pedido de Autorização
Apêndice 2	Guião de Entrevista
Apêndice 3	Análise de Conteúdo da entrevista
Apêndice 4	Guião de Inquérito por questionário
Apêndice 5	Análise Estatística

ANEXOS

Anexo 1	Estrutura organizacional da autarquia (atual)
Anexo 2	Estrutura organizacional da autarquia (anterior)

Resumo

As mudanças que têm ocorrido na Administração Pública, nomeadamente, a “queda” da estabilidade no emprego público e as mudanças estruturais, influenciam os recursos humanos e a percepção destes. Estudar a motivação neste contexto de mudança, torna-se fundamental, Bergamini (1990) define motivação como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer as suas necessidades e desejos.

O presente estudo empírico tem como objetivo geral estudar os fatores motivacionais dos trabalhadores da Administração Local sendo os objetivos específicos - (1) Caracterizar a organização; (2) Conhecer a percepção da Organização sobre as mudanças organizacionais; (3) Analisar a percepção dos trabalhadores sobre a Organização e o trabalho. De forma a tornar possível estes objetivos, foram revistos os pressupostos teóricos sobre a motivação, os modelos de reforma do serviço público (Estado de *Welfare*, o *New Public Management* e o *New Public Service*) e as alterações ocorridas na Administração Pública Local face à lógica da Nova Gestão Pública.

Do ponto de vista metodológico, a opção recaiu sobre a metodologia de estudo de caso, porque permite identificar um conjunto de variáveis e a relação entre as variáveis (Yin, 2010) e assente em um instrumento de análise quantitativa e qualitativa, o inquérito por questionário *online* e a entrevista semi-estruturada. Foram utilizados também a análise documental, através do Balanço Social, Manual de Acolhimento e *site* oficial da instituição, ocorrendo desta forma a chamada triangulação de informação característica da metodologia de estudo de caso (Stake, 2012; Yin, 2010).

Através da análise de conteúdo da entrevista realizada percebemos que a instituição foi alvo de reestruturação, o que conseqüentemente, levou a extinção e transformação de algumas divisões, bem como as responsabilidades de cada trabalhador.

Dos resultados obtidos, concluímos que a satisfação no trabalho é condicionada pelas características sociográficas dos respondentes, idade, sexo, habilitações literárias e antiguidade.

Palavras Chaves: Motivação, Satisfação, Reforma, Administração Pública, Autarquia Local.

Abstract

The changes that have occurred in public administration, in particular, the "fall" of stability in public employment and structural changes influence human resources and their perception. Student motivation in this changing context, it is essential, Bergamini (1990) defines motivation as a driving force that leads the individual to meet their needs and desires.

This empirical study has the general objective to study the motivational factors of the Local Government workers being specific objectives - (1) To characterize the organization; (2) Knowing the perception of the Organization of the organizational changes; (3) To analyze the perception of employees on the Organization and the work . In order to make possible these objectives were reviewed the theoretical assumptions about motivation, public service reform models (State of Welfare, the New Public Management and the New Public Service) and the changes in local public administration in the face of logic New Public Management.

From a methodological point of view, the option was on the case study methodology, allows one to identify a set of variables and the relationship between the variables (Yin, 2010) and based on an instrument of quantitative and qualitative analysis, the survey online and the semi-structured interview. There were also used to document analysis, through the Social Report, Welcome Guide and official other website, occurring this way the call triangulation of information characteristic of case study methodology (Stake, 2012; Yin, 2010).

Through the interview conducted content analysis we realized that the institution was restructuring target, which consequently led to extinction and transformation of some divisions as well as the responsibilities of each worker.

We conclude that job satisfaction is conditioned by sociographic characteristics of respondents, age, gender, qualifications and seniority.

Keywords: Motivation, Satisfaction, Reform, Public Administration, Local Authority.

Introdução

A motivação é considerada o núcleo central da performance e havendo uma relação direta com a eficácia organizacional, a motivação para o trabalho passa a ser uma preocupação central nas organizações e torna-se uma questão prioritária para os gestores de recursos humanos (Lobato Neves, 2002).

Na literatura podemos encontrar três principais razões que fazem da motivação tópico de interesse no meio empresarial (Rosa, 1994). A primeira, “as forças competitivas externas, quer nacionais quer internacionais, e a evolução das estruturas económicas, tecnológicas e governamentais levaram as administrações a abandonar os velhos modelos piramidais e autocráticos e a encarar a empresa como uma integração de recursos, não só físicos e financeiros, mas também humanos” (Rocha, 1994:96). Em segundo lugar, e também ligada à anterior advém o facto de hoje se considerar o recurso humano como um recurso estratégico, que requer uma atenção constante face à evolução tecnológica, algo que há bem pouco tempo não acontecia (Rosa, 1994). E, por último, a terceira razão, a visão das pessoas no local de trabalho sofreu uma profundíssima transformação, ou seja, a visão taylorista em considerar às pessoas como elementos de uma engrenagem, e que apenas se motivam por razões económicas é hoje demasiado simplista (Rosa, 1994). Os gestores de hoje sabem que existem muitos fatores suscetíveis de motivar o trabalhador e existe uma maior dificuldade em reter e manter recursos de alta valia (Rosa, 1994). É perante estas evidências que falar sobre a motivação tornou-se centro de interesse para a investigadora.

A motivação é entendida por muitos autores como sendo a vontade ou força motriz pela qual um indivíduo despende elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos. Porém, o mesmo indivíduo que despende desta força, parte do princípio que à organização irá retribuir os seus esforços. Desta forma, entende-se que a motivação tem de ser alimentada para produzir resultados positivos ou resultar em elevada performance dos trabalhadores. Qualquer tipo de organização deverá ter em atenção os meios para motivar os seus trabalhadores, pois “a gestão de motivação passa essencialmente pela conceção de dois tipos de sistemas: sistemas de trabalho e sistemas de recompensa” (Cunha et al., 2007:154).

No que se refere as várias transformações que vêm ocorrendo na Administração Pública, nomeadamente, a “queda” da estabilidade no emprego público e as mudanças estruturais, influenciam os recursos humanos e a perceção destes. Temos assistido a uma grande mudança sobre os paradigmas da gestão dos serviços públicos, com o propósito de garantir uma maior proximidade entre o administrador e os administrados. A nova gestão da Administração Pública parte do princípio de que os serviços públicos devem reger-se de princípios de eficácia, eficiência e qualidade de forma a proporcionar melhores respostas aos seus cidadãos (Rocha, 2001).

É neste quadro de mudanças que o estudo empírico apresentou como pergunta de partida “Quais os fatores motivacionais dos trabalhadores da Administração Local?”, e como objetivo geral estudar os fatores motivacionais dos trabalhadores da Administração Local. Os objetivos

específicos definidos foram : (1) caracterizar a organização; (2) Conhecer a perceção da Organização sobre as mudanças organizacionais; (3) analisar a perceção dos trabalhadores sobre à Organização e o trabalho.

Em termos metodológicos e face aos objetivos do estudo, optou-se por realizar uma pesquisa exploratória, recorrendo à metodologia de estudo de caso. O estudo de caso foi realizado numa autarquia do Distrito de Setúbal. Como fontes e técnicas de recolha de informação, realizou-se um inquérito por entrevista semi-estruturado ao Chefe de Divisão do Departamento de Recursos Humanos, e o inquérito por questionário *online* aos trabalhadores, selecionados por uma amostra por conveniência. As outras fontes de informação utilizadas foram a análise documental (Balanço Social e Manual de Acolhimento) e o *site* oficial da instituição. O tratamento dos dados foi realizado através da análise de conteúdo e análise estatística descritiva em SPSS versão 21.

O relatório divide-se em quatro capítulos. No primeiro capítulo efetuou-se uma revisão da literatura relevante para a discussão da problemática da motivação, aborda-se o conceito de motivação e as teorias da motivação.

No segundo capítulo efetuou-se uma revisão sobre os modelos de reforma na administração pública, analisando por conseguinte a reforma na administração pública portuguesa e nas autarquias locais.

O terceiro capítulo corresponde a metodologia. Nele foram apresentados os objetivos, as opções metodológicas, as dimensões de análise e as razões que levaram a escolher a organização em estudo. De seguida apresenta-se as técnicas e fontes de informação e as técnicas de análise da informação.

No último capítulo, efetua-se a análise e discussão dos resultados. Nesta lógica, foi realizada a caracterização da autarquia, nomeadamente, localização, estrutura organizacional, caracterização dos trabalhadores, meios de comunicação e participação e as práticas de gestão recursos humanos. Seguidamente, analisam-se a perceção do Chefe de Divisão de RH sobre as mudanças organizacionais, nomeadamente, mudanças na estrutura organizacional, impacto da mudança na responsabilidade atribuída aos trabalhadores, e preparação para a mudança. E por último analisa-se a perceção dos trabalhadores sobre à Organização e o trabalho.

No fim apresentam-se as conclusões e as limitações do estudo e futuras investigações.

CAPÍTULO 1. A MOTIVAÇÃO

Após a leitura de vários trabalhos feitos no campo da motivação e satisfação no trabalho foi possível constatar que não existe um consenso sobre a definição de motivação e satisfação. A ambiguidade em torno dos dois conceitos parece refletir-se nas definições e nas abordagens teóricas que os autores propõem. Segundo Martínez e Paraguay (2003 cit in Lopes, 2012) e Peiró e Prieto (1996 cit in Romão, 2011) esta falta de unanimidade em distinguir os dois conceitos, reside nas metodologias utilizadas, nos instrumentos utilizados, para estudar os mesmos e também na definição desenvolvida pelo autor que apenas a orienta para a sua própria pesquisa.

Apesar da ambiguidade e falta de consenso, o presente trabalho adotará como conceito chave à motivação, ou seja, "(...) relacionada com o sistema cognitivo, pois leva o indivíduo a ter vontade para agir e fazer algo e bem feito, (Saavedra, 1998 cit in Lopes, 2011:2).

No presente capítulo serão abordados os conceitos de motivação, procurando apresentar a visão apresentada pelos autores. Seguidamente, efetua-se a revisão das teorias de motivação (teoria de conteúdo e processo).

1.1 Conceito de motivação

Como foi possível constatar através da revisão da literatura, definir o conceito de motivação, acaba por ser uma tarefa difícil, visto que, a motivação é um campo teórico que permeia todas as correntes psicológicas, convergindo assim, atenção de várias áreas da psicologia, e sobretudo da psicologia das organizações (Lobato Neves, 2002). Contudo de um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem determinado comportamento específico. Esse impulso à ação pode ter origem em estímulos externos (ambiente) e pode por sua vez, ser originado internamente nos processos mentais do indivíduo. Assim sendo, é possível aferir que a motivação encontra-se associada a um processo cognitivo.

Segundo o autor Simpson (1993 cit in Lopes, 2012:2), "(...) a motivação é tudo aquilo que move às pessoas a fazerem qualquer coisa. Por outras palavras, é o que as leva a empenharem-se com dedicação, esforço e energia naquilo que fazem". Para este autor "a motivação positiva ocorre quando às pessoas visam satisfazer um impulso e termina quando se é «obrigado» a cumprir algo que é imposto".

A designação de motivação deriva da expressão latina *movere*, que significa mover. De acordo com o dicionário da língua portuguesa, motivação significa ato de mover; a exposição de motivos ou causas; é o conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva que determina a conduta do indivíduo.

Para Lobato Neves (2002:11) “a motivação é algo que não é suscetível de ser observada diretamente. Os motivos não podem ser vistos, apenas inferidos; o que se pode observar é uma multiplicidade de comportamentos e resultado desses comportamentos”.

Segundo Cunha et al. (2007:154), a motivação é um “conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”. Ainda que algumas ações humanas ocorram sem motivação, a grande maioria dos comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa (Abreu, 2008).

George e Jones (1999 cit in Cunha et al., 2007) definem motivação como sendo “as forças psicológicas internas do indivíduo que conduzem o seu comportamento, o nível de esforço e sua persistência face aos obstáculos”. Noutra ótica, Cunha et al. (2007) utilizando as premissas de Deci explica que a motivação encontra-se relacionada com três questões fundamentais, ou seja, primeiramente o que energiza a ação; como ela é direcionada; e por último até que ponto ela é voluntariamente controlada.

As definições apresentadas por Cunha et al. (2007), e os demais autores têm subjacente a ideia de que a motivação apresenta elementos de estimulação, ou seja, as forças energéticas que impulsionam o comportamento; ação e força, isto é, o comportamento observado; movimento e persistência na medida em que existe um prolongamento no tempo do comportamento motivado; e a recompensa que resulta das ações anteriores (Cunha et al., 2007).

Contudo, ainda encontramos a definição apresentada por Campbell e Pritchard (1976 cit in Steers et al., 1996:8) no qual a motivação é vista como um “conjunto de relações variáveis independentes/dependentes que explicam a direção, amplitude e persistência do comportamento de um indivíduo, mantendo constante os efeitos da aptidão, habilidade e compreensão da tarefa, e os constrangimentos que operam no ambiente” (*Tradução*).

Bergamini (1990) define motivação como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer as suas necessidades e desejos; uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação. A mesma afirma que o “estar motivado não deve ser confundido com situações em que se experimentam momentos de alegria, de entusiasmo e bem-estar ou de euforia” (1998:17).

O universo de definições de motivação é vasto, contudo há que fazer uma categorização quanto a origem da motivação, assim sendo, muito são os teóricos que se têm dedicado a distinguir dois tipos de motivação. Edward Deci (1971 cit in Cunha et al., 2007) através da sua teoria da avaliação cognitiva, defende que devemos considerar dois subsistemas motivacionais: o intrínseco e o extrínseco. O primeiro difere do outro, na medida em que às pessoas intrinsecamente motivadas são aquelas que apresentam um *locus* de controlo elevado, atribuindo os seus comportamentos as necessidades internas e esforçam-se para obter recompensas que satisfazem essas necessidades de caráter intrínseco (autonomia, reconhecimento, etc); e a pessoa motivada extrinsecamente realiza a tarefa de forma a obter, recompensas externas (aumento do salário, prémios, benefícios, etc), passando a ser o seu objetivo. As variáveis

externas sendo importantes devem ser geridas com cautela porque quando são percebidas como controlo do comportamento individual, funciona como redutor da motivação intrínseca (Cunha et al., 2007). Desta forma, as organizações devem estimular a motivação intrínseca dos trabalhadores, todavia, para “ser intrinsecamente motivado o comportamento deve ser livre de pressões, tais como recompensas ou contingências Deci (1985 cit in Lobato Neves, 2002:42). Ainda no que se refere a motivação intrínseca, Cameron e Pierce (1994 cit in Leal, 2012) conduziram pesquisas que identificou que as recompensas materiais tendem a diminuir a motivação intrínseca, quando são esperadas. Caso contrário, não se verifica efeito sobre ela. E na mesma pesquisa verificaram-se que os elogios aumentam este tipo de motivação.

Em suma, os vários conceitos que foram apresentados, têm subjacente a ideia de que a motivação é uma força, estímulo ou impulso que leva o indivíduo a ter um determinado comportamento para satisfazer as suas necessidades. O impulso ou desejo de satisfazer a sua necessidade poderá ser influenciado por fatores internos ou externos ao indivíduo.

1.2 Teorias da Motivação

Para se explicar o comportamento dos trabalhadores em contexto laboral tem sido desenvolvido um conjunto de teorias sobre a motivação sob diversas perspetivas (Lobato Neves, 2002). As teorias da motivação evoluíram com o decorrer do tempo. As primeiras centravam-se nalgumas necessidades elementares (inconscientes, instintivas, etc) inerentes ao indivíduo, sem distinguir as necessidades relacionadas com a satisfação das relacionadas com a motivação. Porém, as teorias de hoje interessam-se mais pelos fatores, pela sua dinâmica e pelos objetivos conscientes que se estabelecem aos trabalhadores para progredirem no plano profissional (Sekiou et al., 2001).

Segundo Rocha (2010) é artificial organizar as teorias da motivação por categorias. Contudo, os manuais costumam distinguir em teorias de conteúdo (content theories) e teorias de processo (process theories). A tabela que se segue apresenta as teorias motivacionais de conteúdo e de processo que serão abordadas.

Quadro 1 - Resumo das Teorias de Conteúdo e Processo

Autores	Foco	Pressupostos
Maslow (1954)	Centram-se nas necessidades e objetivos dos indivíduos	Os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades sendo que às de nível superior só são satisfeitas quando às do nível imediatamente inferior se encontram satisfeitas.
Herzberg (1966)		Considera duas ordens de fatores associados à motivação: os fatores higiénicos e os fatores motivadores, sendo que os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundos conduzem à satisfação.
Alderfer (1972)		Defende três categorias de necessidades que conduzem à motivação: Existência, Relacionamento e Crescimento. Quando o indivíduo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidade tende a redobrar esforços no sentido de satisfazer a categoria de necessidades inferior, o que pode conduzir a frustração.
McClelland (1961)		Postula que a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder. Todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades embora com predominância de uma em relação às restantes.

Katz e Kahn (1966)	Procuram identificar os fatores que integram o processo de motivação e determinam como e porquê estes fatores resultam na motivação.	Distinguem quatro tipos de fatores que influenciam o nível de motivação dos indivíduos: obediência à lei, satisfação instrumental, auto-expansão e internacionalização de valores, sendo que determinados incentivos conduzem a determinados tipos de comportamento.
Mcgregor (1960)		Apresenta duas abordagens antagónicas, as teorias X e Y, acerca da administração: a teoria X considera que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; a teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho.
Vroom (1964)		O que impele o indivíduo a agir é a ideia que ele alimenta sobre a probabilidade de sucesso dos seus projetos e sobre o que ele daí pode retirar que seja interessante para si. A combinação das expectativas com as necessidades produz um grau adequado de motivação. Se a pessoa não tem ou tem poucas expectativas, se não conseguir identificar as suas necessidades, não saberá motivar-se seja para o que for.
Porter e Lawler (1968)		Considera quatro variáveis que condicionam a motivação: o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação.
Adams (1963)		Periodicamente o indivíduo estabelece comparações consigo (o que recebe em relação ao que dá) e com as outras pessoas (o que os outros recebem em relação ao que dão). Ao comparar-se a outras pessoas, ele desenvolve sentimentos de desigualdade, que criam tensões que impelem a agir (para estabelecer equilíbrio). É no domínio dos salários que este método mais se aplica.
Locke (1968)		O comportamento é principalmente motivado pelos objetivos conscientes do indivíduo. O indivíduo é acima de tudo racional, ou seja, capaz de fixar objetivos e de orientar a sua conduta para os atingir. O indivíduo produz mais e trabalha melhor se os objetivos da organização em termos de rendimento forem superiores.

Fonte: Autora

1.2.1 Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo centram-se nas necessidades e objetivos dos indivíduos, procurando responder à questão o que motiva o comportamento, ou seja, que tipo de eventos e ou recompensas são a causa de às pessoas agirem de uma determinada forma (Cushway e Lodge, 1998; Lobato Neves, 2002). Dentro desta perspetiva encontra-se a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, teoria dos dois fatores de Herzberg, teoria ERG de Alderfer, teoria de McClelland, a teoria dos fatores de Katz e Kahn e a teoria X e Y de McGregor.

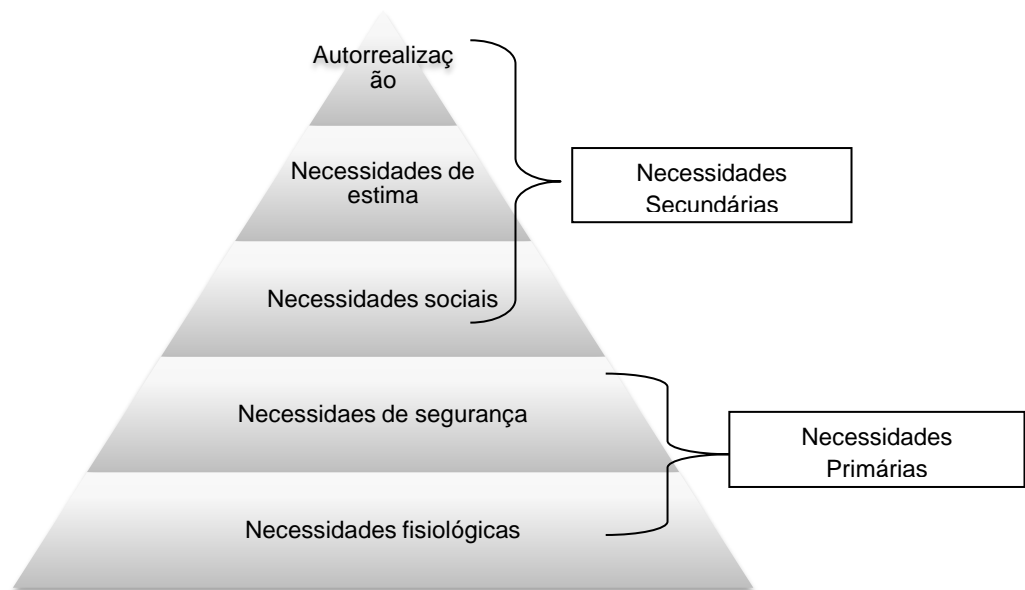
1.2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Segundo Chiavenato (2006), as teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo, ou seja, sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existem dentro dele.

A hierarquia das necessidades proposta por Abraham H. Maslow estabelece que as necessidades humanas não têm todas a mesma força e que a sua emergência obedece a prioridades (Lobato Neves, 2002). As necessidades humanas estão organizadas segundo uma hierarquia de valor ou pressão sobre mecanismos psicológicos que desencadeiam o comportamento, apresentando-se como uma pirâmide de prioridades (Rosa, 1994). Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, as chamadas necessidades primárias (necessidade fisiológica e de segurança); e no topo encontram-se as mais sofisticadas e

intelectualizadas, as necessidades secundárias (necessidades de segurança, sociais, estima e autorrealização) (Chiavenato, 2006).

Figura 1 – Pirâmide de necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato, 2006

Lobato Neves (2002) afirma que a teoria de Maslow trouxe um grande contributo para o estudo da motivação no entanto, como afirma Rosa (1994) provar a sua validade científica e fundamento empírico mostra-se difícil. A teoria da hierarquia das necessidades tem recebido críticas, passa-se a citar: a) tem-se criticado a ideia da existência de cinco níveis de necessidades e o posicionamento segundo o modelo hierarquizado. Os críticos afirmam que apenas existem dois níveis de necessidades, o nível biológico e um nível de necessidades globais que corresponde a um nível de necessidades mais elevadas; b) a segunda crítica recaiu sobre o facto de as necessidades do indivíduo deverem ser enquadradas num contexto dinâmico e não estatístico, porque o estímulo motivacional, corresponde a uma conjunção complexa de fatores de personalidade, culturais e socio-organizacionais; c) o esquema apresentado pelo autor corresponde a uma sucessividade mecânica, em que a satisfação de uma necessidade de nível inferior, impulsionará a satisfação de uma necessidade de nível superior. Porém investigações recentes demonstram que “vários níveis de necessidades podem constituir ao mesmo tempo elementos motivadores”(Rosa, 1994:197). Assim sendo, um indivíduo pode preocupar-se com as

necessidades de reconhecimento e carreira, e com a segurança do seu posto de trabalho, aquando de uma situação económica atípica; a última crítica feita advém da premissa de que “uma necessidade satisfeita já não constitui motivação” (Rosa, 1994:198). Esta afirmação poderá ter a sua verdade em termos geral, porém as necessidades individuais nunca estão total e permanentemente satisfeitas e como afirma Rosa (1994) o que constitui satisfação no contexto, em outro poderá constituir insatisfação. Este surgimento de satisfação-insatisfação acaba por deixar cair a ideia de que a satisfação das necessidades deva ocorrer de uma ordem hierárquica fixa.

1.2.1.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Segundo Sekiou et al. (2001), Herzberg aborda o problema da motivação a partir da satisfação ou da insatisfação que o indivíduo retira do seu trabalho. Da pesquisa que efetuou através de entrevistas há gestores e quadros profissionais de diferentes áreas de negócio dos Estados Unidos, Herzberg em 1966 concluiu que existem alguns fatores que, pela sua ausência, causam insatisfação, e que são diferente de outros fatores que encorajam maior esforço e melhor desempenho. Os primeiros fatores foram classificados como “higiénicos” e os segundos como “motivados” (Quadro. 2).

Quadro 2 - Teoria de Herzberg – Fatores Higiénicos versus Fatores Motivadores

Fatores Higiénicos	Motivadores
Política e administração da empresas	Realização
Supervisão	Reconhecimento
Salário	Natureza do trabalho
Relações interpessoais	Responsabilidade
Condições de trabalho	Progressão
Causa Insatisfação	Causa satisfação

Fonte: Cushway e Lodge ,1998

Segundo a teoria de Herzberg os fatores higiénicos não motivam os trabalhadores, mas se não forem considerados satisfatórios, podem constituir fontes importantes de insatisfação (ex: salários baixos e condições de trabalho não agradáveis). Os fatores motivadores, são aqueles que encorajam um melhor desempenho e trabalho de melhor qualidade (Cushway e Lodge, 1998). Os fatores motivadores ou de motivação contribuem para o desenvolvimento psicológico do indivíduo, pelo que, se forem proporcionados fatores de reconhecimento, progressão e realização aos trabalhadores, aumenta-se a sua motivação e produtividade.

Esta teoria alerta para a necessidade de tornar mais interessante o conteúdo do trabalho. Dando origem à técnica do enriquecimento do trabalho, através da qual o empregador pode oferecer ao trabalhador mais desafios, responsabilidades, autonomia e realização, desenvolvendo desta forma os fatores de motivação (Sekiou et al.,2001).

1.2.1.3 Teoria de ERG de Alderfer

A teoria de Alderfer constitui uma perspetiva mais atual do estudo da motivação humana, principalmente, nas sociedades onde o setor terciário tem maior peso. Segundo Rocha (2010), Alderfer em 1972 reformula as cinco necessidades de Maslow em três categorias, existência, relacionamento e desenvolvimento.

As necessidades de existência integram todas as necessidades fisiológicas e parte das necessidades de segurança, particularmente, a alimentação, o vestuário, a habitação e a reprodução. No contexto empresarial correspondem ao salário base, aos benefícios materiais e as condições físicas de trabalho. As necessidades de relacionamento têm a ver com o desejo de aceitação social e de *status*. Transportando para a pirâmide das necessidades de Maslow corresponderá às necessidades sociais e às necessidades do ego ou autoestima (Rosa, 1994). As necessidades de crescimento estão ligadas ao crescimento o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, onde agrupa a componente intrínseca de autorrealização referida por Maslow (Bilhim, 2004b).

A teoria de ERG segundo Ignacio e Rivas (1996) formula uma série de preposições que sugerem o seguinte: a) quanto menos satisfeita está uma necessidade, mais se deseja a sua satisfação; quanto menos satisfeita está uma necessidade superior, mais se deseja a satisfação completa das inferiores; quanto mais satisfeita está uma necessidade, mais se deseja satisfazer as superiores; quanto mais satisfeitas estão as necessidades de crescimento, mais aumenta sua intensidade. Estas premissas demonstram que Alderfer não compartilhou da mesma lógica de Maslow, uma vez que o mesmo adota o conceito de satisfação progressiva e de frustração-regressão, ao contrário de Maslow que apenas utiliza o conceito de satisfação progressiva. De acordo, com o conceito satisfação progressiva o indivíduo poderá passar a satisfação de um nível de necessidade mais elevada uma vez satisfeito nível de necessidades inferiores; enquanto na frustração-regressão, caso um nível de necessidade mais elevado permaneça insatisfeito, a satisfação das necessidades de nível inferior assumem maior importância. Em suma, a compreensão da relação entre as várias necessidades é, por parte de Alderfer, mais flexível e, é menos orientada para um objetivo final, ou seja, a autorrealização.

1.2.1.4 Teoria de McClelland

McClelland apresenta-se como um dos maiores críticos da conceptualização de Maslow, sobretudo, da necessidade de autorrealização, uma vez que as necessidades são socialmente adquiridas e variam de cultura para cultura e de indivíduo para indivíduo (Rocha, 2010).

Com a sua investigação McClelland identificou três tipos de necessidades ou motivos: afiliação, realização e poder. Os indivíduos com motivos de afiliação desejam/procuram interação social, necessitam de reconhecimento e valorização, e por norma detestam as tensões. Por outro lado, os indivíduos com motivos de realização são motivados pela procura da excelência e alto desempenho. E por último, os indivíduos motivados por poder procuram exercer influência nos

outros, ora no sentido de vencê-los, ora no sentido de contribuir para o benefício da organização (Rocha, 2010).

1.2.1.5 Fatores de motivação de Katz e Kahn

Katz e Kahn desenvolveram uma teoria de motivação que combinam valores e desejos individuais com o sistema de recompensa e controlo individual (Rocha, 2010). Os teóricos identificaram quatro tipos de sistema de incentivos de motivação, ou seja, obediência à lei; satisfação instrumental; auto expansão; e internacionalização de valores, dos quais podem originar diferentes fatores de motivação que podem afetar positiva ou negativamente a empresa. De acordo, com o tipo de incentivo o indivíduo apresentará um determinado comportamento (Quadro. 3)

Quadro 3 - Padrões de motivação, Sistemas de Recompensas e *Outcomes* em termos de Comportamentos Organizacionais

Incentivos/Padrões de Motivação	Tipo de Comportamentos produzidos
1) Obediência à Lei <ul style="list-style-type: none"> Aceitação da autoridade da legitimidade dos regulamentos organizacionais ou da força externa para impor a obediência às regras 	<ul style="list-style-type: none"> Aceitação da qualidade mínima de trabalho pode reduzir o absentismo
2) Satisfação instrumental <ul style="list-style-type: none"> Sistema geral de recompensas Recompensas individuais Aprovação dos líderes Aprovação dos pares 	<ul style="list-style-type: none"> Subida possível na produtividade Redução no absentismo e turnover Subida possível na produtividade Possível redução no turnover e no absentismo Possível decréscimo no turnover e absentismo Possível subida na produtividade Possível decréscimo no turnover e absentismo Possível subida na produtividade (ou possível descida)
3) Auto-expansão <ul style="list-style-type: none"> Identificação e satisfação com o trabalho e as tarefas 	<ul style="list-style-type: none"> Alta produtividade Diminuição do absentismo
4) Internacionalização dos objetivos da organização <ul style="list-style-type: none"> Auto-identificação com os valores da organização 	<ul style="list-style-type: none"> Subida da produtividade; comportamento espontâneo e inovador; redução do turnover e absentismo

Fonte: Rocha, 2010:108 e 109

1.2.1.6 Teoria X e Y de McGregor

Douglas McGregor em 1960 apresentou duas visões distintas das necessidades humanas, baseando-se na forma como os gestores tratavam os empregados. A primeira, uma visão negativa, chamou “teoria x”; à segunda, uma visão otimista baseada na integração e autocontrolo chamou “teoria y” (Lobato Neves, 2002).

A “teoria x” parte do pressuposto que “o ser humano, de modo geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível” (McGregor, 1992:41), por isso, devido a esta

característica o ser humano para atingir os objetivos organizacionais tem de ser submetido ao controlo, coação e punição. A “teoria y”, ao contrário, assume que os empregados gostam de trabalhar, são criativos, buscam a responsabilidade, e podem exercer a auto-direção e o autocontrolo (Bilhim, 2004b). McGregor (1992) afirma que o homem comum não tem aversão ao trabalho, criando-se condições controláveis, o homem pode ver o trabalho como fonte de satisfação, realizando-o voluntariamente, ou ver como uma fonte de punição (e será evitado, se possível).

Na perspetiva de Camara et al. (2001) existe um paralelismo entre a “teoria x” e os modelos clássicos e a “teoria y”, como um modo de ver o trabalhador que se enquadra na abordagem das relações humanas.

Quadro 4 - Teoria X versus Teoria Y

Teoria X	Teoria Y
O homem não gosta de trabalhar.	O homem pode ver o trabalho de forma tão natural como descansar ou distrair-se;
O homem tem necessidade de ser controlado e dirigido (não toma iniciativas pessoais);	O homem é capaz de se autodirigir e de se autocontrolar. Deseja atingir objetivos e tem capacidade de iniciativa;
O homem deve ser castigado, para dessa forma se obter dele o esforço que ira permitir atingir os objetivos da empresa;	O homem aceita responsabilidades, não as evita. Antes, procura-as desde que estejam de acordo com os seus objetivos;
O homem deseja, fundamentalmente, segurança, tem poucas ambições e procura fugir das responsabilidades;	O homem possui criatividade, imaginação e capacidade de decidir e resolver problemas;
O homem não gosta de mudanças.	O homem para além da segurança deseja ver satisfeita as suas necessidades sociais, de estima e de autorrealização.

Fonte: Camara, et al., 2001:96

A “teoria y” veio reforçar a ideia de que existe uma outra forma de gerir as organizações e de motivar os indivíduos, diferente da que era defendida pelas Teorias Clássicas (gestão baseada no controlo, supervisão, coesão e punição) (Camara et al., 2001).

Segundo Douglas McGregor (1992) o uso da “teoria y” tem como finalidade estimular a integração, criar uma situação na qual o empregado consiga atingir melhor os seus próprios objetivos orientando os seus esforços para a consecução dos objetivos da empresa. Acaba por ser uma tentativa deliberada de ligar a melhoria na gestão da competência à satisfação de necessidades egoísticas, de autorrealização, mais elevadas. Sendo, assim um caso especial, do conceito convencional de gestão por objetivos.

Em suma, este conjunto de teorias que foram apresentadas, às quais poderiam juntar-se outras (ex: Skinner com o condicionamento operário) baseiam-se nas necessidades individuais, embora condicionadas por variáveis situacionais. Deve-se ter em relevância que o ponto de partida foi a teoria apresentada por Maslow.

A ideia fundamental que suporta este conjunto de teorias é que existe ou deve existir uma ligação entre as necessidades individuais e os incentivos organizacionais. Só desta forma se consegue aumentar a produtividade (Rocha, 2010).

1.2.2 Teorias de Processo

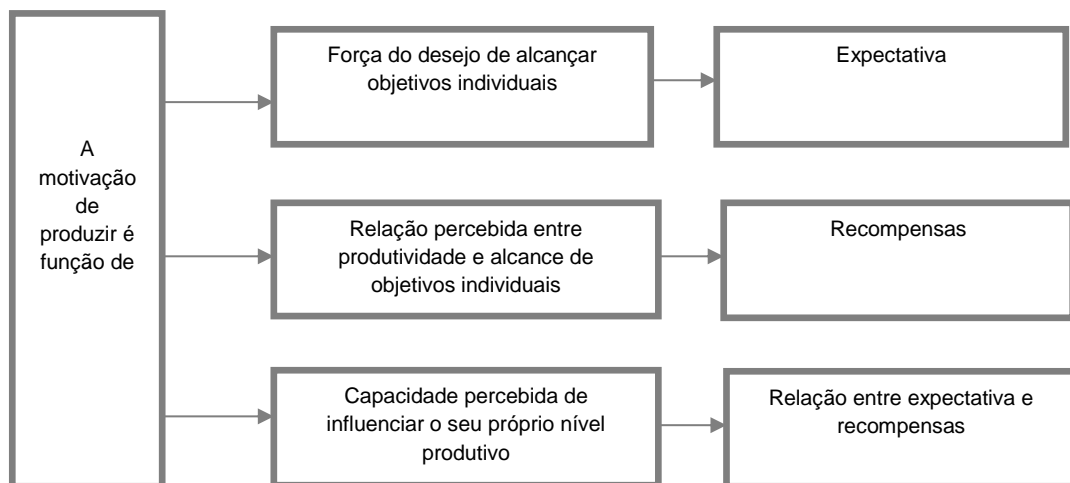
As teorias de processo procuram identificar os fatores que integram o processo de motivação e determinam como e porquê estes fatores resultam na motivação. A dificuldade consiste não só na consideração de variáveis, mas também na interação entre elas (Rocha, 2010). Integram esta perspetiva, a teoria da expectativa de Vroom, teoria multifatorial de Porter e Lawler, teoria da equidade e a teoria da fixação de objetivos de Locke.

1.2.2.1 Teoria das expectativas de Vroom

Para Vroom, o nível de produtividade do indivíduo depende das seguintes três forças básicas (Bilhim, 2004b):

- Desejo de atingir objetivos individuais (valência);
- Perceção da relação existente entre o alcance desses objetivos e a produtividade (instrumentalidade);
- Capacidade de influenciar o seu nível de produtividade na medida em que acredita poder influenciá-lo (expectativa).

Figura 2 – Modelo de Vroom



Fonte: Chiavenato 1992, adaptação de Bilhim, 2004b

O modelo de Vroom segundo Lobato Neves (2002) põe em evidência que o comportamento resulta de escolhas conscientes entre alternativas e que estas (comportamento seletivo) estão

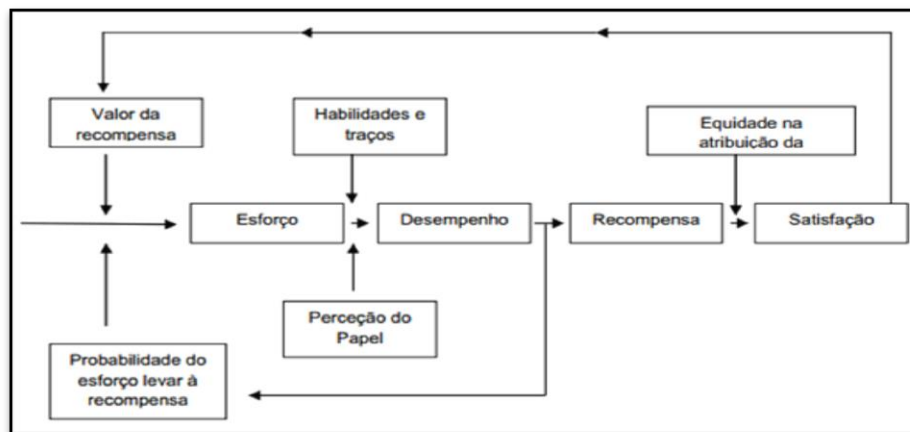
intimamente relacionadas com os processos psicológicos, particularmente, com a perceção e formação de atitudes.

A Teoria da Expectativa reconhece que não há um princípio universal que explique as motivações de todo o mundo. Mas, ela ajuda a explicar porque muitos colaboradores não estão motivados em seus empregos (Moreira, 2002).

1.2.2.2 Teoria Multifatorial de Porter e Lawler

O modelo de Porter e Lawler de 1968 é um modelo criado a partir da teoria de Vroom, e incluem quatro variáveis principais: esforço, desempenho, recompensas e satisfação (Rocha, 2010).

Figura 3 – Modelo de Motivação de Porter e Lawler



Fonte: Rocha, 2010:111

Ainda citando Rocha (2010), o esforço corresponde ao nível de energia que um indivíduo põe numa dada atividade, o qual depende, fundamentalmente, de dois fatores: o valor que o indivíduo põe numa dada recompensa e a perceção de que um dado esforço leva a uma dada recompensa. O esforço depende ainda da expectativa ou probabilidade de que um dado esforço produza um dado desempenho e da probabilidade de que dado desempenho resultará num desejo.

A performance “pode ser afetada por vários fatores como sejam a cooperação dos outros e de outros procedimentos da organização. Internamente, são importantes a autoestima, a perceção do seu papel e experiências passadas” (Rocha, 2010:111).

As recompensas dependem do desempenho, podendo ser intrínsecas como exemplo da satisfação do dever cumprido; ou extrínsecas como o dinheiro, promoção (Rocha, 2010).

O modelo de Porter e Lawler ajuda a compreender que motivar o pessoal e obter melhores desempenhos estão longe de constituir um processo linear, pois existe influência de muitas

variáveis. Desta forma, o melhor que os gestores podem fazer é ter um conhecimento das variáveis e tê-las em consideração, aquando da elaboração do sistema de trabalho e das recompensas (Cushway e Lodge, 1998).

1.2.2.3 Teoria da Equidade de Adams

A teoria da equidade de Adams é segundo Lobato Neves (2002), na sua essência uma teoria de troca social baseada na teoria da comparação social. Esta teoria detém que os trabalhadores estão motivados pelo desejo de serem tratados de forma equitativa e justa. Se os trabalhadores se sentirem bem tratados, a sua motivação para o trabalho aumentará e por conseguinte, o rendimento será o esperado. Porém, se estes entendem que são tratados injustamente ou de forma desigual, estarão motivados para buscar e meter em prática alguma estratégia que lhes permite neutralizar o que consideram uma falta de equidade (Ignacio e Rivas, 1996).

Segundo Lobato Neves (2002:29) são várias as formas/métodos para restabelecer a equidade: alteração dos *inputs*; alteração das *outcomes*; distorções cognitivas dos *inputs* ou das *outcomes*; abandono da ação; tomada das ações requeridas para mudar os *inputs* e *outcomes* resultantes da comparação com o outro; e a alteração do outro na comparação. A escolha do método para restaurar a equidade irá depender das características pessoais dos indivíduos e do tipo de iniquidade.

A teoria de Adams foi objeto de múltiplos estudos, pois outros teóricos tinham o interesse em confirmar a sua validade preditiva. Apesar, dos fracassos dos estudos para explicar o complexo processo da resolução da iniquidade, de forma geral, os estudos proporcionaram suporte preditivo à teoria (Lobato Neves, 2002).

1.2.2.4 Teoria da Fixação de objetivo Locke e Latham

Uma das mais conhecidas e extremamente confirmadas, pelos gestores e administradores, é a teorias da motivação, baseada na definição de objetivos. Ela foi desenvolvida por Locke em 1968, e o mesmo defendia a ideia de que a melhor forma de motivar os trabalhadores residia na fixação de objetivos. Segundo Cunha et al. (2007), a lógica desta teoria, decorre da constatação de que a vida do ser humano é de algum modo uma sucessão de objetivos. Tendo esta base de pensamento e partindo do pressuposto de que, objetivos fáceis não são normalmente desafiadores e motivadores, Locke e outros teóricos identificaram o tipo de objetivos que mais estimulam a atenção, o esforço, e a persistência de cada indivíduo ou grupo. A conclusão retida foi que os objetivos devem dotar-se de cinco características específicas, ou seja, devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e delimitados no tempo (com prazo). Assim, sendo mais do que apresentar aos trabalhadores objetivos vagos, é necessário desafia-los com objetivos difíceis, ou seja perçecionados como difíceis mais alcançáveis, específicos e quantificáveis. Porém, como afirma Rocha (2010), aquando da fixação dos objetivos é necessário

ter uma especial atenção a audição dos interessados e ao processo de feedback. Pois, o feedback leva a uma maior realização e quando às pessoas são ouvidas na fixação dos seus objetivos, a resistência é menor, e a probabilidade de aceitação é muito maior. “A razão é que os indivíduos estão mais implicados nas escolhas em que tomaram parte. Assim, quando os trabalhadores são ouvidos no processo de definição dos objetivos, a probabilidade de aceitar e cumprir objetivos mais difíceis aumenta” (Bilhim, 2004b:327).

Em conclusão, e tendo como base as várias teorias aqui abordadas, podemos afirmar que as teorias de processo procuram explicar como é que os indivíduos são motivados e como é que selecionam os seus comportamentos em ordem a satisfazer as suas necessidades.

CAPÍTULO 2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – MODELOS DE REFORMA

No presente capítulo procura-se abordar os modelos de reforma na Administração Pública, tendo em atenção três ideologias. Seguidamente, fala-se sobre a reforma da Administração Pública Portuguesa, mais especificamente, no período de 2000 a 2009. Além disso, faz-se uma revisão sobre a definição e contextualização das autarquias locais portuguesas. Por último, reflete-se sobre as autarquias locais e o *New Public management*.

2.1 Os modelos de reforma da Administração Pública

Na literatura encontramos três modelos de reforma do serviço público ou administração pública, nomeadamente, o Estado de *Welfare*, o *New Public Management* e o *New Public Service*.

O Estado de *Welfare* ou Estado de Providencia foi um modelo de governação que surgiu nos anos 70, tinha como objetivo enquanto ator social e organizador da sociedade, proteger os cidadãos da ameaça da exclusão social e das demais contingências económicas e sociais (Madureira e Rodrigues, 2006). Nesta época assumia-se a ideia que o Estado, pelos seus propósitos e socorrendo-se do seu corpo executivo, devia promover a produção de bens e a prestação dos serviços públicos (Silvestre, 2010). Porém, com a sobrecarga económica, o mesmo entrou em crise no início da década de setenta, justificado pelo aumento das despesas públicas e da crise petrolífera, a qual afetou todos os países industrializados (Moreira e Rodrigues, 2006). Esta falência do estado de *Welfare* possibilitou analisar novas formas de prestação do serviço público e conseqüentemente controlo das atividades públicas, Araújo (1998 cit in Silvestre, 2010). A nova forma de prestação de serviço, que conseqüentemente origina a reforma na administração pública surge com as ideias vindas da escola managerial. Segundo Madureira e Rodrigues (2006:155) o managerialismo é uma “opção gestonária à inépcia e às ineficiências tradicionalmente conotadas com as organizações burocráticas”.

O *new public management* foi um movimento de reforma adotado entre os anos 80 e 90 do século passado pelos, EUA, Reino Unido (no governo de Thatcher), Nova Zelândia, Austrália, nos países europeus e escandinavos, tendo como linhas de atuação a desregulação, a privatização e a mudança de comportamento dos funcionários (Barradas, 2002; Tomás, 2001). Segundo

Carvalho (2007:4 e 5) este movimento tem como características: a avaliação de desempenho em função da prossecução de objetivos (resultados), abrangendo os serviços e os recursos humanos (SIADAP); maior autonomia de decisões para os dirigentes públicos e de uma flexibilidade nos instrumentos de gestão, nomeadamente na gestão financeira e na gestão de recursos humanos; a transformação de organismos da administração direta do Estado em instituições públicas ou outras entidades com autonomia administrativa e financeira; a procura da qualidade nos serviços públicos, orientando os seus processos e procedimentos para satisfação das necessidades dos cidadãos e agentes económicos (“clientes”); a busca de uma máquina administrativa menos dispendiosa e/ou mais produtiva (eficiência); a eficácia, tida como uma avaliação do grau de prossecução de objetivos predefinidos; a privatização, de empresas ou bens públicos para entidades privadas e a introdução de mecanismos de tipo de mercado (MTM) como, por exemplo, a subcontratação; e a introdução das tecnologias da informação e comunicação, quase indispensável a um funcionamento da Administração Pública mais eficiente, eficaz e com maior qualidade.

Através das ideias preconizadas pelo *New Public Management* temos passado de administração clássica que implementa programas de cima para baixo (*top-down*) e evita a participação dos cidadãos, para o fomento de uma administração gestionária, descentralizada, de cariz empresarial, que importou um conjunto de técnicas de gestão e valores do setor privado, com a orientação para os resultados, o mercado, e o cliente, adotando assim uma filosofia de excelência e qualidade (Carapeto e Fonseca, 2005:28).

Contudo, como afirmamos no início deste capítulo três foram os modelos de governação do serviço público, pelo que resta-nos demonstrar as ideias preconizadas pelo *New Public Service*. Este movimento teve como base a cidadania, a comunidade e a sociedade civil e o humanismo organizacional. Os mentores desta nova ordem de visão defendiam que “o papel do servidor público é ajudar os cidadãos a articular e atender os seus interesses compartilhados invés de tentar controlar ou orientar a sociedade” (Denhardt e Dernhardt, 2000:549). Os princípios orientadores desta filosofia eram: Servir, em vez de dirigir; o interesse público é objetivo, e não o subproduto; pensar estrategicamente, agir democraticamente; servir os cidadãos, e não clientes; prestação de contas não é simples; valor das pessoas, e não apenas a produtividade; e por último valor cidadania e serviço público acima do empreendedorismo. Os sete princípios citados refletem as ideias do “Novo Serviço Público”, sendo que através desta ideologia o papel do governo passa em conseguir satisfazer as necessidades dos cidadãos, porém o governo e os cidadãos devem trabalhar conjuntamente para encontrar soluções, descobrindo desta forma o que fazer. As medidas a encontrar devem ser consistentes com o interesse público e deverá respeitar as normas de justiça e equidade. Defende-se também, a ideia de que o alcance da eficácia na satisfação das necessidades poderá advir da junção de esforços coletivos e processos de colaboração, através do envolvimento em programas de educação cívica e desenvolvimento de líderes civis. Há uma tentativa de incentivar às pessoas a cumprir as suas responsabilidades

enquanto cidadãos e conseqüentemente, sensibilizar o governo a ouvir as vozes dos cidadãos (Denhardt e Denhardt, 2000).

O “Novo Serviço Público” chama atenção para a necessidade de valorizar os funcionários, “se os funcionários públicos devem tratar os cidadãos com respeito, eles devem ser tratados com respeito por aqueles que gerenciam órgãos públicos” (Denhardt e Denhardt, 2000:556). Os administradores públicos na ótica do “Novo Serviço Público” devem ter um papel no processo de governação, evitando assim, uma postura de empresários. Assim, sendo estes devem conhecer os seus próprios recursos e agências, mas também estar conscientes e conectados com outras fontes de apoio e assistência, envolvendo os cidadãos e a comunidade. Para Denhardt e Denhardt (2000) o “Novo Serviço Público” oferece uma alternativa importante e viável tanto para os modelos tradicionais, como para os modelos “gerencialistas” agora dominantes. O “Novo Serviço Público” através das suas ideias democráticas e cívicas salienta a necessidade de envolver os cidadãos na gestão dos serviços públicos, dando-lhes desta forma a oportunidade de ativamente participarem na resolução dos problemas existentes na comunidade.

Em suma os modelos de reforma apresentados possibilitam observar a gestão dos serviços públicos de diferente forma, por um lado o estado de *Welfare* em que às pessoas acreditavam que o estado tinha a obrigação de zelar pelo bem-estar da população, produzindo bens e serviços; por outro o *New Public Management* em que pretende-se aproximar a gestão pública a gestão privada e fazer com que o cidadão seja percecionado como um cliente; e depois o *New Public Service* que tem uma visão mais democrática em relação a gestão dos serviços públicos.

2.2 Reforma da Administração Pública Portuguesa

O conceito de reforma tem subjacentes dois objetivos, primeiramente está relacionado com a necessidade de melhorar as práticas existentes e conseqüentemente os processos existentes; e por outro, a alteração do modelo de gestão pública (Rocha, 2011).

Segundo Neves (2002), a reforma da Administração Pública Portuguesa tem sido foco das conversas e encontra-se na primeira linha da agenda política há mais de uma década. Ela teve início na década de setenta com a crise do Estado de *Welfare*. Segundo Rocha (2001) as reformas encontram-se divididas em quatro fases, porém o autor acrescenta ainda a fase correspondente ao período de 2000 a 2009:

- Reforma Administrativa no “Estado Novo” (1933 – 1974).
- Reforma Administrativa depois da Revolução de 25 de abril de 1974 (1974 – 1985).
- A Reforma Administrativa com “*New Public Management*” (1986 - 1995).
- A Reinvenção da Administração Pública (1996 – 1999).
- A reforma e modernização da gestão na Administração Pública (2000 – 2009).

Das cinco fases enunciadas, apenas focaremos a nossa atenção na última fase (2000 a 2009). Tal interesse surge porque foi exatamente no início do século XXI que observou-se uma

reforma da Administração pública orientada para modificações estruturais e de atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Félix et al., 2009).

Este período subdivide-se em duas fases, a primeira de 2000 a 2004 e a segunda de 2005 a 2009 (Carvalho, 2007; Félix et al., 2009).

A fase de 2000 a 2004 “introduziu um impacto extraordinariamente distinto de todas as reformas anteriores, com a publicação do documento destinado a facilitar a aplicação transversal e uniforme das linhas orientadoras da reforma – Resolução de Conselho de Ministros nº 53/2004, de 21 de abril” (Félix et al., 2009:15).

Mencionando o RCM nº 53/2004, de 21 de abril, os eixos prioritários da reforma eram: Organização do Estado – (i) a redefinição das funções e áreas de atuação do Estado; Organização da Administração - (ii) redução dos níveis hierárquicos, (iii) a desburocratização dos circuitos de decisão, (iv) melhoria dos processos e (v) regulamentação do regime do contrato individual do trabalho; Liderança e responsabilidade – (i) revisão do Estatuto dos Dirigentes da Administração Pública, (ii) Gestão por objetivos; Mérito e qualificação – (i) Instituição de mecanismos de avaliação de desempenho individuais e dos serviços; Valorização e formação – (i) Dinamização da formação profissional dos funcionários e inclusão dos planos de formação nos planos de atividade dos serviços; Cultura e serviço – (i) Promoção de qualidade e de aproximação da Administração ao cidadão descentralizando os centros de decisão, simplificando procedimentos e assegurando transparência; Governo eletrónico – (i) ampla e racional utilização das tecnologias de informação para melhorar serviços prestados pelo Estado.

Estas iniciativas de reforma foram acompanhadas por um conjunto de diplomas legais. Por exemplo, em 2004 foi publicado: Lei nº23/2004, de 22 de junho - regime do contrato individual de Trabalho na Administração Pública; Lei nº 10/2004, de 22 de março – SIADAP; Lei-quadro dos institutos públicos (Lei n.º3/2004, de 15 de janeiro); Estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local (Lei n.º2/2004, de 15 de janeiro posteriormente alterada pela lei n.º5/2005, de 30 de agosto) (Silva, 2012).

Segundo Araújo (2005 cit in Silva, 2012), o programa de reforma, neste período, compreendeu um modelo claramente gestor, nos termos da Resolução de Conselho de Ministros n.º53/2004, de 21 de abril. Destacando-se os eixos, Organização do Estado, Organização da Administração, Liderança e responsabilidade, e Mérito e qualificação.

A fase de 2005 a 2009 vinculou a utilização dos novos modelos de gestão pública através de uma política orientada para: uma nova estrutura da administração do Estado; um novo regime de avaliação dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores; uma nova política de mobilidade e de recrutamento; um novo regime de emprego público e um novo regime de proteção social (Félix et al. 2009). A realização da reforma teve início em março de 2006 com o ¹PRACE - Resolução de Conselho de Ministros nº124/2005, de 4 de agosto (Carvalho 2007; Félix et al.2009).

¹ Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

A nível do quadro normativo neste período foram publicados um conjunto de diplomas legais relevantes: A lei dos vínculos, carreiras e remunerações (Lei nº 12-A/2008, de 27 de fevereiro) que substituiu o vínculo de nomeação pelo contrato de trabalho para grande parte dos trabalhadores do Estado. O Código de Trabalho em Funções Públicas (Lei 59/2008 de 11 de setembro) que veio contemplar o edifício de regulamentação das relações de trabalho. Por outro lado as categorias e carreiras foram reduzidas, condicionando as subidas, e as remunerações, aos resultados da avaliação de desempenho e das iniciativas de gestão, tendo em conta o orçamento. A avaliação de desempenho foi reestruturada (Lei 66 – B/2007 de 28 de dezembro) aplicando-se a avaliação aos trabalhadores, serviços e dirigente. A lei do Estatuto Disciplinar (Lei 58/2008 de 9 de setembro) que foi revista (Rocha, 2010)

Em suma, podemos concluir que a reforma concretizada tratou-se da maior reforma de Administração Pública realizada em Portugal. Todas as peças encaixavam-se e tudo se orientava para operacionalizar o quadro teórico do managerialismo: racionalização de custos, ganho de eficiência e importação de métodos e técnicas de gestão privada (Rocha, 2010).

2.3 Autarquias Locais Portuguesas : Definição e Contextualização

O n.º 2 do artigo 235.º da Constituição da República, define as autarquias locais, como sendo, pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respetivas.

De acordo com Bilhim (2004a) existem três tipos de autarquias locais: Freguesia, Município e Região Administrativa.

As Freguesias são “autarquias locais que, dentro do território municipal, visam a prossecução de interesses próprios da população residente em cada circunscrição paroquial” (Bilhim, 2004a:16). Os seus órgãos representativos são a Assembleia de Freguesia e a Junta de Freguesia (Bilhim, 2004a).

As Regiões Administrativas são “pessoas coletivas territoriais, dotadas de autonomia administrativa e financeira e de órgãos representativos, que visa a prossecução de interesses próprios das populações respetivas, como fator da coesão nacional” (Bilhim, 2004a:16). Os seus órgãos representativos são a Assembleia Regional, a Junta Regional e Conselho regional (Bilhim, 2004a).

Os Municípios são constituídos por Assembleia Municipal (órgão deliberativo) e pelo Presidente da Câmara e a Câmara Municipal (órgão executivo) (Bilhim, 2004a). Uma das características da cultura política portuguesa local é a personificação do poder no Presidente da Câmara (Barradas, 2000:52). O Presidente da Câmara criou o seu próprio papel, pois se assim não fosse, “hoje haveria uma paralisia no funcionamento de muitos municípios, e a existência de uma Assembleia Municipal enquanto fórum da opinião pública” sendo uma vantagem para todos (Barradas, 2000:53).

O poder local em Portugal caracterizou-se sempre por centralização ou descentralização, ou seja, houve sempre uma dependência do poder local face ao poder central (Bilhim, 2004a; Miranda e Monteiro, 2007). Todavia, a conseqüente implantação do regime democrático como afirma Bilhim (2004a) leva ao fomento da descentralização e a autonomia municipal. Neste sentido, os órgãos autárquicos deixam de ser eleitos pelo poder central e a 12 de dezembro de 1976 realizam-se as primeiras eleições autárquicas, marcando uma nova era na democracia local.

Em abril de 1976 foi aprovada a Constituição da República Portuguesa e no campo dos direitos fundamentais através do artigo 237.º a mesma reconhece às autarquias locais um caráter jurídico (pessoas coletivas territoriais) e autonomia administrativa (dotados de órgãos representativos) (Bilhim, 2004a). Mais tarde, através Lei n.º1/79, de 2 de janeiro é estabelecida o regime de Finanças Locais (Bilhim, 2004a). Segundo Miranda e Monteiro (2007:15) “veio determinar a modificação do sistema de contabilidade das autarquias locais”. Mais tarde, surge o Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais (POCAL) com o Decreto-Lei 54-A/99 de 22 de fevereiro.

Bilhim (2004a) apresenta três modelos tipos de governos locais, o modelo patrocinador, modelos adotados pelos países do sul da Europa, no qual os eleitos locais fariam uso do seu poder para distribuir favores aos seus apoiantes; o modelo de crescimento económico, no qual a função do governo local, passaria por promover o crescimento da riqueza dos locais onde se encontram situados; e o modelo Estado-Providência, em que caberia ao governo local fornecer um vasto leque de bens e serviços públicos, bem como, o controlo do território. Para o autor o sistema português engloba os três modelos. Porém, salienta que o terceiro modelo, não apresenta ainda características mas já se vai falando em vir a ser um modelo de crescimento económico.

2.4 Autarquias Locais e o *New Public Management*

A consolidação da autonomia do poder local democrático nas últimas décadas, traduzida na forte aposta na descentralização de competências, em vários setores, para as autarquias pressupõe uma organização dos órgãos e serviços autárquicos em moldes que lhes permitem dar uma melhor resposta às solicitações decorrentes das suas novas atribuições e competências. Impõe-se, por conseguinte, a adaptação da legislação que regula o funcionamento dos órgãos e serviços autárquicos a novas realidades organizativas, que permitam o exercício das respetivas funções de acordo com um modelo mais operativo (Decreto-Lei 305/2009 de 23 de outubro).

Foi nesta linha que justificou-se o surgimento do respetivo diploma legal, ou seja o Decreto-Lei 305/2009 de 23 de outubro, referente ao regime de organização e funcionamento dos serviços técnico-administrativos das autarquias locais.

O Decreto-Lei 305/2009 de 23 de outubro preconiza a diminuição das estruturas e níveis decisórios, evitando desta forma a dispersão de funções por pequenas unidades orgânicas e no recurso a modelos flexíveis de funcionamento, em função dos objetivos, do pessoal e das tecnologias disponíveis. A existência de maiores níveis hierárquicos promove uma maior

dificuldade de coordenação, controlo e comunicação, ou seja, de integração interna (Bilhim, 2004b). Neste sentido, havendo, mais níveis hierárquicos, os gestores de topo terão dificuldade de conseguir fazer o acompanhamento eficaz das funções operacionais (Camara et al., 2001).

Análise realizada por Fonseca et al. (2014) permitiu ver a evolução dos modelos organizacionais nas autarquias locais, através da análise do Decreto-Lei 305/2009 e o anterior Decreto-Lei 116/84 de 6 de abril. O Decreto-Lei 116/84 preconiza um modelo organizacional baseado em estruturas verticais permanentes; para carácter excecional da gestão de projetos; para uma direção de unidades orgânicas e para centralização de poderes na Assembleia Municipal. O Decreto-Lei n.º 305/2009, porém evolui para uma diversidade de modelos organizacionais; simplificação e alteração de estruturas flexíveis; para a direção e coordenação de unidades orgânicas e por último, para a partilha e interdependência de competências nos diversos órgãos (Fonseca et al., 2014:9).

Bilhim (2004b) define estrutura organizacional como sendo um conjunto de variáveis complexas, sobre as quais os gestores fazem escolhas e tomam decisões. O desenho organizacional corresponde a configuração estrutural da organização, ou seja, o seu funcionamento, os órgãos que a integram e as suas relações de interdependência.

Mintzberg (1995) identifica três tipos de configurações estruturais que podem identificar uma organização, a estrutura simples, a burocracia mecanicista, a burocracia profissional, a estrutura divisionalizada e a adhocracia. Algumas organizações públicas que têm processos mais burocratizados, como é o caso das autarquias locais, correspondem a configuração estrutural da burocracia mecanicista (Fonseca et al., 2014). Segundo Mintzberg (1995), neste tipo de configuração é possível observar a existência de processos de trabalhos muito standardizados, existência de linhas hierárquicas claramente definidas, comunicação formalizada em toda a organização, centralização relativamente importante dos poderes de decisão, bem como uma distinção exata entre os operacionais e os funcionais. Estas estruturas afinadas como lhe chama o autor funcionam como se fossem máquinas bem integradas e bem reguladas, característicos da nossa sociedade.

Bilhim (2004a) afirma que a administração pública atualmente tem tendência para abolir as burocracias verticais e centralizadas, resultado das novas correntes teóricas no campo da administração pública.

Como ficou visível as mudanças nas autarquias deram-se a nível das estruturas organizacionais. Por sua vez, como foi possível ver através da revisão bibliográfica apresentada no presente estudo, a mudança também deu-se a nível da gestão dos Recursos Humanos. Houve uma introdução do contrato individual de trabalho com o surgimento da Lei nº23/2004, de 22 de junho; introdução da avaliação de desempenho em função da prossecução de objetivos (resultados), abrangendo os serviços e os recursos humanos (Lei 66 – B/2007 de 28 de dezembro – SIADAP), descrito anteriormente; novo regime de carreiras e remunerações, e alteração dos procedimentos a nível do recrutamento e mobilidade, etc. A nível da modernização tecnológica, como foi mencionado anteriormente, verificou-se a introdução das tecnologias da informação e

comunicação, quase indispensável a um funcionamento da Administração Pública mais eficiente, eficaz e com maior qualidade.

Perante o contexto destas mudanças autores como Lopes (2012) e Romão (2011) desenvolveram suas investigações envolta da temática da satisfação nas autarquias locais, a fim de analisar os níveis de satisfação laboral. Lopes (2012) constatou que os trabalhadores mais novos estão mais satisfeitos com a situação de trabalho e com as condições físicas e higiénicas. Os trabalhadores mais velhos estão satisfeitos com o sentido de pertença e reconhecimento. Relativamente ao sexo os autores constataram que os trabalhadores do sexo masculino encontram-se mais satisfeitos com o reconhecimento do que os indivíduos do sexo feminino. A nível de habilitações Lopes (2012) concluiu que os trabalhadores que apresentam maior satisfação, com o sentido de pertença e reconhecimento e com a situação de trabalho com as condições físicas e higiénicas, são os trabalhadores cujas habilitações não ultrapassam os 11 anos de escolaridade. Romão (2011) constatou que os trabalhadores detentores de instrução ao nível do Ensino Superior encontravam-se mais satisfeitos do que os restantes, relativamente aos fatores de satisfação com as recompensas e satisfação com as oportunidades de desenvolvimento pessoal. Relativamente ao vínculo contratual os autores constataram que os trabalhados em comissão de serviço estão, no geral, mais satisfeitos que os restantes trabalhadores.

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

Neste capítulo, primeiramente, apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho. Seguidamente, justifica-se as opções metodológicas, apresentando a metodologia utilizada, e a justificação da escolha da organização. Depois apresentam-se as variáveis e dimensões de análise. Por último, apresentam-se as técnicas e fontes de recolha de informação, e as técnicas de análise de informação a que recorremos.

3.1 Objetivos do estudo

Tendo como pergunta de partida: “Quais os fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores da Administração Local?”, e face ao exposto na revisão da literatura, o presente estudo teve como objetivo geral estudar os fatores motivacionais dos trabalhadores da Administração Local, sendo definidos como objetivos específicos os seguintes: (1) Caracterizar a organização. Tratando-se de um estudo de caso, pretende-se com este objetivo compreender o contexto específico da mudança e/ou práticas introduzidas são modeladas por fatores de contexto interno e externo (Marques, 2010). Assim sendo, com este objetivo pretende-se caracterizar a organização, tendo como dimensões a estrutura organizacional, competências do departamento de RH e organização do trabalho, caracterização dos trabalhadores, meios de comunicação e participação, e práticas de gestão de RH; (2) Conhecer a perceção da Organização sobre as mudanças organizacionais. Partindo-se do pressuposto que as mudanças organizacionais planeadas são uma decisão da gestão de topo e de que na administração pública em geral e na

Autarquia Local em particular, nas quais as organizações possuem configurações estruturais da burocracia-mecanicista (Mintzberg, 1995) o papel da hierarquia é importante, pretende-se com este objetivo conhecer melhor as mudanças efetuadas na autarquia e a perceção sobre as mesmas; (3) Analisar a perceção dos trabalhadores sobre a Organização e o trabalho. Neste objetivo pretende-se conhecer a perceção dos atores organizacionais, na medida em que são fonte importante para conhecer o efeito das práticas e/ou mudanças organizacionais.

3.2 Opções metodológicas

Do ponto de vista metodológico, a opção recaiu sobre a pesquisa exploratória, recorrendo à metodologia de estudo de caso.

A opção pela pesquisa exploratória advém da necessidade da investigadora melhor se familiarizar com o problema em estudo, com vista a torná-lo explícito e melhor explicar as características dos acontecimentos. Outro motivo é o facto de que a este nível existem poucos estudos.

Por outro lado, o método de Estudo de Caso apresenta-se como uma opção porque existe um interesse particular por parte da investigadora em procurar compreender o fenómeno dentro de um contexto real onde os comportamentos não são manipulados, enquadrando-se no estudo de caso intrínseco; permite identificar um conjunto de variáveis e a relação entre as variáveis; contribuir para compreensão de outros contextos semelhantes; e por último porque o estudo de caso possibilita compreender através de um único caso as circunstâncias importantes dos acontecimentos (Stake, 2012; Yin, 2010).

Schramm (1971 cit in Yin, 1994:12) afirma que “a essência de um estudo de caso a tendência central entre todos os tipos de estudo de caso é que ele tenta iluminar uma decisão: Porquê elas foram tomadas, Como foram implementadas e com Quê resultados.

Stake (2012) defende a ideia de que nem tudo é um caso, pois depende da forma como o investigador centra os seus interesses, assim para o mesmo “o caso é uma coisa específica, uma coisa complexa e em funcionamento” (Stake, 2012:18).

Stake (2012) classifica os estudos de caso em três tipos, de acordo com as suas finalidades: Intrínseco em que o indivíduo está interessado no caso, não só porque ao estudá-lo aprendemos sobre os casos ou sobre um problema em geral, mas também porque precisamos de aprender sobre este caso em particular; Instrumental em que se tem um problema de investigação, uma complexidade, uma necessidade de compreensão global, e sente-se que pode-se alcançar um conhecimento mais profundo se estudar um caso particular; e o Coletivo que é visto como sendo instrumental permitindo aprender sobre várias coisas, recorrendo a outros casos.

Além disso, segundo autores como Baraño e Yin (2008; 2003; cit in Romão, 2011:24), ainda é possível justificar a escolha da metodologia de estudo de caso pelo seu carácter diversificado, ou seja, “possibilita integrar um conjunto diversificado de informação de natureza qualitativa e

quantitativa, obtida através de várias fontes de evidência: entrevistas, questionários, a observação direta, os documentos e registos das organizações.

Neste caso específico, a pesquisa exploratória com recurso à metodologia de estudo de caso justifica-se porque se pretende compreender um contexto (Autarquia Local) sobre o qual existe ainda pouca informação sistematizada por forma a identificar que fatores influenciam a satisfação dos trabalhadores neste contexto tendo como finalidade aumentar o conhecimento sobre este objeto de estudo.

3.3 Escolha da organização

A escolha da organização, especialmente de uma autarquia local, localizada no Distrito de Setúbal, justifica-se por motivos de natureza teórico-metodológico e pessoal, que foi considerado de grande pertinência na ótica da investigadora para estudar a problemática em causa.

A nível teórico-metodológico a escolha de uma autarquia como objetivo da investigação, estiveram relacionados com as constantes reformas na Administração Pública. O crescimento das expectativas e necessidades dos cidadãos em muitos países tem induzido a uma nova orientação na prestação de serviço por parte da administração pública impulsionando a realização de reformas na administração pública para responder a esta crescente exigência social (Costa, et al. 2006:203). Concomitantemente, pode-se também afirmar que, a escolha da autarquia prendeu-se com o facto de que a mesma tinha procedido a profundas alterações estratégicas ao nível da gestão participativa e da sua estrutura organizacional, com intuito de se tornar numa organização mais eficiente na resposta às necessidades dos munícipes (Romão, 2011). Outro critério esteve associado com a exequibilidade, em termos financeiros e temporais e a facilidade de acesso à organização.

3.4 Variáveis e dimensões de análise

Tratando-se de um estudo de caso exploratório, optou-se por proceder ao estudo de caso de acordo com um conjunto de variáveis e dimensões consideradas relevantes (Quadro 5).

Quadro 5 - Variáveis e Dimensões de análise

Dimensões	Variáveis
1. Caracterização da Autarquia	1.1 Localização 1.2 Estrutura Organizacional 1.3 As Competências do Departamento de Recursos Humanos e organização do trabalho 1.4 Caracterização dos trabalhadores 1.5 Meios de comunicação e participação 1.6 Práticas de Recursos Humanos
2. Perceção do Chefe de Divisão de RH sobre as mudanças organizacionais	2.1 Mudança na estrutura organizacional 2.2 Impacto da mudança na responsabilidade atribuída aos trabalhadores 2.3 Preparação para a mudança

3. Perceção dos trabalhadores sobre a Organização e o trabalho	3.1 Satisfação dos respondentes 3.2 Perceção de satisfação em função da idade 3.3 Perceção de satisfação em função do sexo 3.4 Perceção da satisfação em função das habilitações literárias 3.5 Perceção de satisfação em função da antiguidade 3.6 Perceção de satisfação sobre a organização
----------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Autora

O Quadro 5 referente as variáveis e dimensões de análise comportam a caracterização da Autarquia, no que respeita, a localização, estrutura organizacional, competências do departamento de Recursos Humanos, caracterização dos trabalhadores meios de comunicação e participação, bem como, as práticas de Recursos Humanos. De seguida, analisa-se a perceção do Chefe de Divisão de RH sobre as mudanças organizacionais, ao nível da mudança na estrutura organizacional, impacto da mudança na responsabilidade atribuída aos trabalhadores e preparação para a mudança. Por fim, analisa-se a perceção dos trabalhadores sobre a Organização e o trabalho.

3.5 Técnicas e fontes de recolha de informação

Tendo em conta os objetivos desta investigação e a natureza exploratória, procurámos recolher os dados, através das seguintes técnicas: entrevista semi-estruturada, inquérito por questionário e análise documental.

Para proceder a recolha dos dados foram criados para cada técnica de recolha de dados os seguintes instrumentos: guião da entrevista (Apêndice 2) e guião do inquérito por questionário (Apêndice 4). Na construção dos mesmos considerou-se as recomendações de diversos autores, nomeadamente no que diz respeito a formulações de questões, a extensão, à sua clareza, etc, (Bogdan e Biklen, 1994; Ghiglione e Matalon, 1992; Moreira, 2004; Quivy e Campenhoudt, 1995).

3.5.1 Entrevista

Segundo Bogdan e Biklen (1994), a entrevista consiste numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, com o objetivo de obter informações sobre a outra. Na entrevista “o espírito teórico do investigador deve, permanecer continuamente atento, de modo que as suas intervenções tragam elementos de análise tão fecundos quanto possível” (Quivy e Campenhoudt, 1995:192).

Recorrendo as palavras de Burgess, os autores Bogdan e Biklen (1994:134) afirmam que “as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas (...) no entanto, em todas as situações, a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo

ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo.”

Na opinião de Quivy e Campenhoudt, (1995:192) “os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana. (...) Permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados. (...) Caracterizam-se por um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores (...)”

Esta técnica tem como principal vantagem, “o grau de profundidade dos elementos de análise, bem como, a flexibilidade e a fraca diretividade do dispositivo que permite recolher os testemunhos e as interpretações dos interlocutores, respeitando os próprios quadros de referência - a sua linguagem e as suas categorias mentais” (Quivy e Campenhoudt, 1995:194).

Os autores anteriormente citados, acrescentam que as entrevistas apresentam duas variantes. Entrevista semi-diretiva, ou semi-dirigida, quando o investigador dispõe de um guião. E entrevista centrada, quando o entrevistador dispõe de uma lista de tópicos precisos a abordar.

Contudo, “o processo de entrevista requer flexibilidade aos entrevistados para elaborarem histórias e, por vezes, partilhar com eles as suas experiências” (Bogdan e Biklen, 1994:137).

No nosso estudo aplicamos a técnica de recolha de dados, a entrevista semi-estruturada, que era composta por um guião, elaborado pela própria investigadora.

O guião da entrevista semi-estruturada era constituído por diversas questões, que encontravam-se agrupadas em 4 dimensões: dimensão A – Estrutura organizacional, dimensão B – Departamento de Recursos Humanos, dimensão C – Práticas de Gestão de Recursos Humanos, dimensão D – Outros assuntos.

Antes de proceder a entrevista, o guião foi validado pela orientadora da investigação. Esta validação permitiu avaliar a compreensão e clareza das questões.

A entrevista foi preparada formalmente, informando com antecedência o entrevistado sobre a data, hora e o local.

A entrevista foi realizada ao Chefe de Divisão dos Recursos Humanos, no dia 26 de setembro de 2014, nas instalações da autarquia e teve uma duração de 1 hora e 20 minutos. O objetivo específico número dois foi concretizado, através desta entrevista ao responsável de RH.

3.5.2 Inquérito por questionário

Ghiglione e Matalon (1992:110) caracterizam o inquérito por questionário como sendo, “um instrumento rigorosamente estandardizado tanto no texto das questões, como na sua ordem”. Por outro lado, Quivy e Campenhoudt (1995:188) apresentam o inquérito por questionário como sendo, uma forma de “colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativos de uma população, uma série de questões relativas à sua situação social, profissional (...) ou sobre outros pontos que interesse os investigadores.

A escolha do inquérito por questionário está associada as vantagens que o mesmo apresenta, ou seja, possibilita quantificar uma multiplicidade de dados e facilita a recolha de dados num número alargado de inquiridos (Quivy e Campenhoudt, 1995). Também, porque foi uma técnica preferencial em outros estudos semelhantes como é o caso da investigação apresentada por Pedro Romão (2011) sobre “A Satisfação laboral e a Perceção da qualidade dos serviços prestados” e de Cátia Lopes (2012) com o tema “Fatores Motivacionais na Administração Local”.

Na opinião de Quivy e Campenhoudt (1995:188), o inquérito por questionário apresenta duas variantes, dependendo da forma como se aplica. Assim, “o inquérito chama-se de «administração indireta» quando o próprio inquiridor o completa a partir das respostas que lhe são fornecidas pelo inquirido. Chama-se de «administração direta» quando é o próprio inquirido que o preenche.”

O inquérito por questionário do estudo era por «administração direta». A investigadora utilizou a plataforma Google Docs para construí-lo. As questões eram fechadas, este tipo de questões possibilita um maior controlo sobre o tratamento das respostas e à clareza da interpretação, evitando um maior dispêndio de tempo e esforço (Moreira, 2004).

O inquérito por questionário encontrava-se dividido em três secções. A primeira secção continha 54 variáveis referentes às seguintes dimensões: Reconhecimento (itens 1.15; 1.16; 1.17); Conteúdo do Trabalho (itens 1.23; 1.24; 1.25; 1.26; 1.27; 1.28; 1.29; 1.30; 1.31; 1.32; 1.37; 1.38; 1.39); Condições Físicas de Trabalho e Instalações (itens 1.1; 1.2; 1.3; 1.4; 1.5; 1.14; 1.21; 1.45; 1.47); Acesso à Informação (itens 1.6; 1.7; 1.8; 1.12); Satisfação Geral (itens 1.41; 1.43; 1.44; 1.52; 1.53; 1.54); Mudança (itens 1.48; 1.49; 1.50; 1.51); Relacionamento Interpessoal (itens 1.9; 1.10, 1.22); Avaliação de Desempenho (itens 1.11; 1.13; 1.18; 1.19; 1.20; 1.33; 1.40; 1.42); e Formação (itens 1.34; 1.35; 1.36; 1.46) sendo utilizada a escala de Likert de cinco níveis, variando de “Totalmente Insatisfeito” a “Plenamente Satisfeito”. A segunda secção tinha dados sociográficos, contendo itens de resposta como: sexo, idade, tipo de vínculo à autarquia, habilitações literárias e antiguidade na organização. E por último, a terceira secção que era constituída por duas questões referentes à satisfação geral no trabalho, itens 3 e 4.

Para proceder a aplicação do inquérito por questionário, houve necessidade de pedir autorização à Presidente da Autarquia onde iria realizar-se o estudo. A formalização do pedido fez-se com o envio de uma carta (Apêndice 1). A autorização foi outorgada, porém o instrumento foi disponibilizado aos inquiridos através de hiperligação corresponde a um *site* da internet: <https://docs.google.com/forms/d/14LjAyXofTQ3MYfYv1EinA2iLH0M6QCLDYSnI9U3JTSg/viewfor>.

Procedemos desta forma porque foi rejeitada a hipótese de aplicar-se os inquéritos por questionário pessoalmente, como inicialmente, estava planeado.

O corpo do *email* e o próprio inquérito por questionário continham um texto informativo no qual a investigadora comprometia-se ao anonimato e confidencialidade dos inquiridos e com a fixação de um prazo de um mês para o envio. De salientar que o inquérito por questionário foi aplicado durante os meses de junho, julho e agosto do ano corrente.

3.5.3 Análise documental

Na perspetiva de Bardin (1977:45), a análise documental define-se como “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referência”.

Para Quivy e Campenhoudt (1995:202), a análise documental enquadra-se no termo “recolha de dados preexistentes. A análise pode ser de documentos manuscritos, impressos ou audiovisuais, oficiais ou privados, pessoas ou de algum organismo.”

Solís Hernández (2003 cit in Vera e Morillo, 2007:59) acrescentam que “análise documental é a operação que consiste em selecionar ideias informativamente relevantes de um documento, a fim de expressar o seu conteúdo sem ambiguidades para recuperar a informação contida nele”

Bardin (1977) afirma que, por vezes, a técnica de análise documental apresenta algumas analogias com as técnicas de análise de conteúdo. Contudo, como afirma o autor por detrás das semelhanças de certos procedimentos, existem diferenças essenciais. Assim, “a análise documental, trabalha com documentos e o seu objetivo é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem; e à análise de conteúdo trabalha com mensagens (comunicação) e o seu objetivo é a manipulação de mensagens, para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem” (Bardin, 1977:45).

Analisou-se o Balanço Social, Manual de Acolhimento e *site* oficial da autarquia Municipal e outros documentos internos.

3.6 Técnica de análise de informação

Segundo a literatura de referência o tratamento de dados comporta a etapa em que o investigador analisa a informação recolhida através das técnicas (inquérito por questionário ou entrevista), ou seja, é chegada à hora de saber o que fazer com o material recolhido. Freixo (2010) acrescenta que os dados recolhidos devem ser analisados e apresentados de forma a permitir uma ligação lógica com o objeto do estudo.

Para tratar a informação obtida nos documentos da autarquia recorreu-se a uma análise qualitativa. Posteriormente, recorreu-se Análise de Conteúdo (Apêndice 3) para tratar os dados da entrevista; e por último utilizou-se o programa informático SPSS versão 21 – Statistica Package for the Social Sciences (Conjunto de Programas Estatísticos para as Ciências Sociais) para analisar os dados decorrentes do inquérito por questionário

CAPÍTULO 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos com o estudo, tendo em conta o objetivo do estudo, ou seja, estudar os fatores motivacionais dos trabalhadores da Administração Local, bem como, as variáveis de análise definidas.

4.1 Caracterização da Autarquia

No presente subcapítulo iremos proceder a caracterização da autarquia, no que concerne à sua localização, estrutura organizacional, caracterização dos trabalhadores, meios de comunicação e participação e as práticas de gestão recursos humanos. Os dados apresentados tiveram por base a documentação interna da Instituição, a entrevista ao Chefe de Divisão dos Recursos Humanos, bem como a página oficial da autarquia.

4.1.1 Localização

O Concelho de Setúbal tem uma área total de 230,3 Km² e uma população residente de 121.185 indivíduos (de acordo com os Censos de 2011). Em resultado da Lei n.º 56/2012, de 8 de novembro, e da Lei n.º 11 –A/2013, de 28 de janeiro, o concelho de Setúbal foi alvo de uma reorganização administrativa, passando, assim, a ser constituída por cinco freguesias (Azeitão, Setúbal, S. Sebastião, Sado, e Pontes - Gâmbia Alto da Guerra). A população concentra-se fundamentalmente na cidade, apresentando as freguesias de Azeitão (atual união das freguesias de S. Lourenço e S. Simão), Sado e Gâmbia, Pontes e Alto da Guerra densidades populacionais significativamente baixas (<http://www.mun-setubal.pt>).

4.1.2 Estrutura organizacional

De acordo com a observação do organigrama da autarquia e reforçada com a informação obtida na entrevista com o chefe de Divisão dos Recursos Humanos, o ²Despacho n.º 1583/2013 de 17 de janeiro e o Balanço Social de dezembro de 2013, a estrutura organizacional (Anexo1) da autarquia foi alvo de uma reorganização, originando assim, a criação, extinção, renomeação e cisão de algumas unidades orgânicas.

Atualmente, a autarquia é constituída por 5 unidades orgânicas nucleares (departamentos), 17 unidades orgânicas flexíveis (divisões), 4 serviços municipais, a Companhia dos Bombeiros Sapadores de Setúbal (CBSS), e pelos serviços de acessória, apoio e coordenação que são estruturas de apoio direto à Câmara Municipal e à Presidente da Câmara.

Os Departamentos Municipais existentes são: (1) Departamento de Administração Geral, Finanças e Recursos Humanos (DAFRH), (2) Departamento de Urbanismo (DURB); (3) Departamento de Obras Municipais (DOM); (4) Departamento de Ambiente e Atividades Económicas (DAAE); e (5) Departamento de Cultura, Educação, Desporto, Juventude e Inclusão Social (DCED). As unidades nucleares são lideradas por titulares de cargos de direção intermédia de 1.º grau, ou seja, Diretor de Departamento Municipal ou equiparado; as divisões por titulares de cargos de direção intermédia de 2.º grau, o Chefe de Divisão Municipal; e os Serviços municipais chefiados por cargo de direção intermédio de 3º grau Chefe de Serviço Municipal.

² O Despacho n.º 1583/2013 de 17 de janeiro determinou uma alteração ao Regulamento da Organização dos Serviços Municipais.

De acordo com o que é referido por Mintzberg (1995), o organigrama da autarquia representa uma configuração burocrática mecanicista, atendendo que mostra uma “organização por funções”, muito estruturada e baseada na separação clara entre o pessoal de conceção e o pessoal de execução.

4.1.2.1 As Competências do Departamento de Recursos Humanos e organização do trabalho

Na autarquia o Departamento de Recursos Humanos é importante devido ao papel que desenvolve enquanto responsável pela gestão de algumas práticas fundamentais, como a avaliação de desempenho (SIADAP), bem como pela gestão das relações pessoais.

O Departamento de Recursos Humanos tem diversas atividades e todas encontram-se identificadas e organizadas. Neste sentido, como nos explicou o nosso entrevistado, o Departamento de RH detém as seguintes competências: Secção de Apoio Administrativo (SEAD) que é responsável pelo atendimento telefónico do público interno e externo, de candidaturas ao procedimento concursal, pelos processos individuais dos eleitos locais e o arquivo; a Secção de Processamento e Gestão da Assiduidade (SEPGA) responsável pela assiduidade de todos os trabalhadores (exceto os eleitos locais) e pelo processamento das remunerações e outros abonos; Gabinete de Informação Técnica, Gestão de Efetivos e Recrutamento (GAIGER) que trata de informações técnicas, como o recrutamento e seleção e documentos de informação técnica em vários domínios; Gabinete de Avaliação de Desempenho que é responsável pelo acompanhamento de todo o processo desde o início até ao fim, “(...) *definição dos objetivos estratégicos da Autarquia e depois os objetivos de cada unidade orgânica e por sua vez a definição dos objetivos a cada trabalhador (...)*” (Entrevista). Por último, o Gabinete de Saúde Ocupacional (GSO) que tem um setor de medicina do trabalho e setor de higiene e segurança no trabalho.

Quanto a organização do trabalho neste departamento, verificou-se que funcionam pelos serviços de acordo com a lei, como nos referiu o nosso entrevistado, “*eu estava a dizer que não funcionamos muito com projetos aqui no RH, mas existem alguns projetos por iniciativa dos próprios serviços, (...) eu não os chamaria projetos. Estão inseridas nas próprias competências dos gabinetes, mas são trabalhos técnicos que têm que se fazer, por exemplo, Análise e Descrição de Funções.*” Por outro lado, o controlo e coordenação do trabalho é realizado da seguinte forma: o coordenador pertencente ao serviço orienta e dá diretrizes, supervisionando as tarefas desempenhadas pela equipa, de seguida reporta ao chefe de divisão, e este ao diretor de departamento. Este mecanismo de coordenação nas equipas é designado por Mintzberg (1995), como supervisão direta, responsabilidade que uma pessoa tem sobre o trabalho dos outros, dando orientações e supervisionando o seu trabalho.

4.1.3 Caracterização dos trabalhadores

No que concerne à caracterização dos recursos humanos da autarquia, foi possível aferir, a distribuição dos trabalhadores por sexo, idade, vínculo contratual, carreira, unidade orgânica, antiguidade e escolaridade. Os dados foram tirados do Balanço Social de 31 de dezembro de 2013. De salientar que a estrutura orgânica considerada para análise de dados no Balanço Social de 2013 foi o organigrama anterior (Anexo 2), ou seja, antes da reestruturação.

No período analisado a autarquia contabilizava um total de 1.342 trabalhadores, existindo um predomínio do sexo masculino, com 50,7%, contra 49,3% do sexo feminino.

Relativamente à idade dos trabalhadores verifica-se que a classe modal é compreendida entre os 50 e 59 anos (30%), sendo que 29,4% dos trabalhadores compreendem a faixa etária entre 30 e 39 anos, 29,1% entre 40 e 49 anos, 8,1% entre os 60 e 69 anos e 3,4% entre 20 e 29 anos

A nível de escolaridade, observou-se que 51,8% dos efetivos possuíam habilitações literárias equivalentes ou inferiores ao 9.º ano o que revela baixa escolaridade, 23,3% detinham o 12.º ano ou equivalente, 21,1% terminaram o ensino superior e 3,8% o 11.º ano. Verificou-se que a moda das habilitações literárias dos homens situou-se no 9.º ano de escolaridade, enquanto nas mulheres situou-se no 12.º ano, pelo que as mulheres são mais instruídas que os homens nesta autarquia.

Quanto a distribuição dos trabalhadores por vínculo contratual, constatou-se que 93,7% da população efetiva encontra-se vinculada ao Município através de Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado, ou seja, parece existir estabilidade de emprego. Os restantes trabalhadores, 3,4% a Termo Resolutivo Certo, 2,8% com regime de Comissão de Serviço, e 0,15% outros tipos de contrato.

No que concerne aos anos de antiguidade, a média situa-se em cerca de 15 anos, o que revela elevada antiguidade. A classe modal compreende entre 10 e 14 anos (33,8%), 17,6% até 5 anos, 16% entre 15 e 19 anos, 8,8% entre 5 e 9 anos, 6,2% entre 30 e 34 anos, 5,8% entre 20 e 24 anos, 5,7% entre 35 e 39 anos, 4,8% entre 25 e 29 anos e 1,4% a 40 ou mais anos.

Em relação à distribuição do número de trabalhadores ao serviço do Município, por carreira, os Assistentes Operacionais apresentam o maior número de efetivos, com um total de 52,7% de trabalhadores. O segundo grupo mais expressivo foram os Assistentes Técnicos, com 18,8%, seguido pelos Técnicos Superiores (14,5%), os Bombeiros (7,7%), a Informática (0,9%) e outras carreiras profissionais (3,5%). Corrobora a configuração da estrutura da burocracia mecanicista – base alargada e estrutura piramidal.

Por último, quanto a distribuição dos trabalhadores por unidade orgânica, observa-se que 24,4% dos trabalhadores estão inseridos no Departamento de Cultura, Educação, Desporto, Juventude e Inclusão Social, 23,8% Departamento de Ambiente e Atividades Económicas, 17,4% Departamento de Obras Municipais, 13,6% Departamento de Administração Geral e Finanças,

7,8% Companhia de Bombeiros Sapadores de Setúbal, 6% Departamento de Urbanismo, 3,8% Órgãos Autárquicos e 3,2% Departamento de Recursos Humanos.

Apesar dos dois últimos indicadores sociográficos não serem mencionados no estudo por motivos alheios à investigação, fizemos a sua referencia.

Em suma, baixa escolaridade, elevada antiguidade, estabilidade contratual, elevada concentração de trabalhadores na carreira de Assistentes operacionais e elevado número de trabalhadores no Departamento de Cultura, Educação, Desporto, Juventude e Inclusão Social.

4.1.4 Meios de Comunicação e Participação Internos

A autarquia, segundo o nosso entrevistado e o que consta no Manual de Acolhimento, dispõe de diversos meios de comunicação interno. Os trabalhadores têm acesso à Intranet, ao correio eletrónico, à gestão documental e ao telefone (extensões telefónicas). Têm ainda, acesso a uma publicação mensal, denominada de RH Notícias e uma outra que é distribuída por correio eletrónico.

Os meios de comunicação na entidade servem para divulgar parcerias, informar sobre alterações legislativas, para agilizar a comunicação entre departamentos, facilitar a organização do trabalho com recurso a agendamento e calendarização de tarefas, bem como obter notícias internas. A forma como a entidade faz uso dos meios de comunicação, ajusta-se à definição apresentada por Kreps (1990 cit in Scroferneker, 2006:49), “processo através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem.”

Os trabalhadores que não têm acesso ao computador com internet, recebem as informações anexadas ao recibo de vencimento.

Relativamente aos meios de participação os funcionários têm a comissão de segurança, higiene e saúde no trabalho, a comissão de trabalhadores e as estruturas sindicais, que como nos referiu o nosso entrevistado, *“a vereadora de RH tem aqui uma política que sempre teve de reunir com alguma periodicidade com estruturas sindicais (...) e a comissão dos trabalhadores e comissão de higiene e segurança no trabalho (...) funciona assim”, “(...) divulgação de reuniões e informações.”*

4.1.5 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

No presente ponto iremos apresentar as práticas de Gestão de Recursos Humanos, as mesmas foram organizadas segundo os diferentes subsistemas de Gestão de Recursos Humanos.

4.1.5.1 Recrutamento e Seleção

Relativamente às praticas de recrutamento e seleção, a autarquia orienta o processo tendo em atenção a legislação, como nos referiu o nosso entrevistado *“o recrutamento na Administração Pública obedece há princípios que somos obrigados a cumprir.”* O recrutamento é efetuado em função do Mapa de Pessoal anualmente aprovado pela Assembleia Municipal. Posteriormente, é

realizado um pedido ao órgão executivo, que como nos referiu o nosso entrevistado, serve para autorizar a “(...) abertura do procedimento que temos de abrir e o número de lugares para aquele postos de trabalho.” Sendo o pedido aceite, o departamento de recursos humanos elabora um despacho de divulgação interna e externo, como nos referiu o nosso entrevistado: “(...) depois temos que abrir um aviso que é publicado no Diário da República e na Bolsa de Emprego Público e ainda em dois jornais diários ou semanais, normalmente semanal. E a publicidade é feita neste sentido.”

A autarquia recebe as candidaturas, através de correio registado com aviso de receção e nos Recursos Humanos, quando entregues pessoalmente. Os candidatos têm 10 dias úteis após a publicação do procedimento, para apresentarem as suas candidaturas. A análise das candidaturas é realizada por um júri que no decorrer do processo notifica os candidatos, como nos referiu o nosso entrevistado, “ (...) temos que notificar os candidatos que ficaram excluídos por diversas razões, não terem habilitações literárias, não entrega de documentos exigidos no respetivo aviso(...) eles depois têm dez dias (...) apresentar recurso.”

O processo de seleção de candidatos procede com a realização de prova de conhecimento, de avaliação psicológica, de entrevista de seleção, de entrevista de avaliação de competências e da avaliação curricular. O método de seleção varia de acordo com a situação jurídica - funcional dos candidatos. Os candidatos sem vínculo à Administração Pública são sujeitos a prova de conhecimento, sendo obrigatoriamente, uma prova escrita, avaliação psicológica e uma entrevista profissional de seleção (facultativo); quem tem vínculo pode optar por fazer a prova de conhecimento, porém tem de expressá-lo formalmente por escrito, caso não o faça tem dois métodos obrigatórios, avaliação curricular e entrevista de avaliação de competências. Porém os candidatos que candidatam-se para uma nova carreira são submetidos aos métodos obrigatórios, como referido na seguinte passagem: “no entanto, deixe-me chamar-lhe aqui atenção de uma coisa. Porque há pessoas que têm vínculo já à Administração Pública, no entanto, podem estar a concorrer para o ingresso numa nova carreira, e se é para uma nova carreira não se livram do método obrigatório que é avaliação psicológica e a prova de conhecimento.”

O processo de recrutamento e seleção é bastante demorado e no momento atual, as autarquias endividadas, somente, poderão abrir um procedimento concursal, quando autorizadas, como nos referiu o nosso entrevistado, “(...) a abertura dos procedimentos têm de ser pedidos autorização à Ministra das Finanças (...)”, “as autarquias que não estejam com a corda na garganta (ri), ou seja, uma saúde financeira boa já não é necessário pedir esta autorização à Ministra das Finanças.” Esta exigência vai de encontro com a informação expressa no artigo n.º 67, da ³Lei n.º83/2013, de 09 de dezembro.

³ Lei n.º 83/2013, de 09 de dezembro, procede à segunda alteração da Lei n.º 66 – B/2012, de 31 de dezembro (Orçamento de estado de 2013). Artigo n.º 67.º Recrutamento de trabalhadores nas autarquias locais em situação de desequilíbrio financeiro estrutural ou de rutura financeira.

4.1.5.2 Mobilidade

Relativamente a mobilidade, à autarquia utiliza aquelas que são permitidas por lei e são utilizadas para suprir necessidade de pessoal, como referiu o nosso entrevistado “(...) *mobilidade inter-serviços ou inter-órgãos, de uma Câmara para à outra, mobilidade interna entre a entidade, mobilidades inter-carreiras ou inter-categorias (...)*”. A mobilidade respeita sempre a existência de interesse público. À autarquia tem dificuldade em recrutar através deste meio, como nos referiu o entrevistado, “(...) *não é fácil (...)* há um conjunto de atividades que não conseguimos arranjar o recrutamento pela via da mobilidade interna”, “(...) *nós consultamos o INA (entidade gestora da mobilidade) e a resposta foi negativa (...)* se me falar de algumas áreas administrativas consegue-se com alguma facilidade, alguns técnicos superiores também, depende da área mas não é fácil (...).”

De acordo com o Artigo 60.º da Lei n.º 12 - A/2008 de 27 de fevereiro a mobilidade na categoria opera-se para o exercício de funções inerentes à categoria de que o trabalhador é titular, na mesma atividade ou em diferente atividade para que tenha habilitações adequadas. A mobilidade intercarreiras ou categorias opera-se para o exercício de funções não inerentes à categoria de que o trabalhador é titular e inerentes: a categoria superior ou inferior da mesma carreira; ou a categoria de grau de complexidade funcional igual, superior ao da carreira em que se encontra integrado ou ao da categoria de que é titular. A mobilidade intercarreiras ou categorias depende da titularidade de habilitação adequada do trabalhador e não pode modificar substancialmente a sua posição.

Contudo, existe a mobilidade sem estar ligada ao recrutamento, pois há pessoas que demonstraram interesse em ir trabalhar para a Câmara porque vivem no concelho, como nos referiu o nosso entrevistado, “*nós temos aqui algumas pessoas em mobilidade interna de outros órgãos e também temos trabalhadores da Câmara noutras entidades, isso acontece (...) às vezes a Câmara não é confrontada com os pedidos para às necessidades que tem e isso às vezes acontece.*”

Em regra, a mobilidade interna depende do acordo do trabalhador e dos órgãos ou serviços de origem e de destino, podendo ser promovida pelas entidades empregadoras públicas ou requeridas pelo trabalhador (Artigo 61.º/n.º1 - Lei n.º 12 – A/2008).

O trabalhador em mobilidade na categoria, em órgão ou serviço diferente ou cuja situação jurídico-funcional de origem seja a de colocado em situação de mobilidade especial, pode ser remunerado pela posição remuneratória imediatamente seguinte àquela em que se encontre posicionado na categoria ou, em caso de inexistência, pelo nível remuneratório que suceda ao correspondente à sua posição na tabela remuneratória única. O trabalhador em mobilidade intercarreiras ou categorias, a remuneração do trabalhador é acrescida para o nível remuneratório superior mais próximo daquele que corresponde ao seu posicionamento na categoria de que é titular que se encontre previsto na categoria cujas funções vai exercer, desde que a primeira posição remuneratória desta categoria corresponda a nível remuneratório superior ao nível

remuneratório da primeira posição daquela de que é titular (Artigo 62.º/n.º1 e 3 - Lei n.º 12 – A/2008).

A mobilidade interna tem a duração máxima de um ano, exceto quando esteja em causa órgão ou serviço, designadamente temporário, que não possa constituir relações jurídicas de emprego público por tempo indeterminado, caso em que a sua duração é indeterminada (Artigo 63.º/n.º1 - Lei n.º 12 – A/2008).

De acordo com a informação disponível no Balanço Social de 31 de dezembro de 2013, durante o ano efetuaram-se 5 ações de reintegração profissional após acidente de trabalho ou doença incapacitante, todas através da mobilidade de mobilidade interna.

4.1.5.3 Acolhimento e Integração

Quanto ao processo de acolhimento e integração na autarquia, segundo o entrevistado, os novos trabalhadores reúnem-se numa sala a fim de receberem informações sobre a instituição e obterem o material de trabalho, como referido na seguinte passagem: *“(...) temos aqui uma sala de formação, eles entram na sala preenche toda a documentação que é necessária para ingressar na entidade que é a Câmara (...); “(...) é passado um filme em temos de acolhimento (ri) que é a falar sobre a Câmara (...). Se forem assistentes operacionais (...) irão receber também o fardamento e os EPI`S (equipamentos de proteção individuais) (...). Os Recursos Humanos fazem este acolhimento mas são acompanhados por um responsável da unidade orgânica (...) estamos a falar aqui praticamente de uma manhã, depende do grupo de trabalhadores (...).”*

Segundo a informação contida no Manual de acolhimento da Câmara, além da sessão de acolhimento, existe também a entrega do Manual que serve como um guia indispensável ao sucesso do novo percurso e retrata o “cartão-de-visita” da entidade. Esta abordagem vem ao encontro do conceito de Louis (1989 cit in Cunha et al., 2010:330), já que com o acolhimento “(...) o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno da organização”.

4.1.5.4 Avaliação de Desempenho

Relativamente à avaliação de desempenho, de acordo com a informação disponível no Manual de Acolhimento e na entrevista, a autarquia, baseia-se na Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, para realizar o processo. Assim, avaliação aplica-se ao desempenho dos serviços (SIADAP 1), ao desempenho dos dirigentes (SIADAP 2) e ao desempenho dos trabalhadores (SIADAP 3). A avaliação de desempenho tem objetivos, que como referiu o nosso entrevistado, serve para *“(...) não digo de beneficiar, mas pelo menos realçar os melhores funcionários tendo em conta a sua prestação de serviço (...).”*

A avaliação de desempenho tinha uma periodicidade anual, porém com a publicação da Lei n.º 83/2013, de 09 de dezembro que procede à alteração à Lei n.º66-B/2012, de 31 de dezembro

(Orçamento do Estado para 2013), “(...) *agora é bienal para os trabalhadores em geral, estamos a falar do chamado SIADAP 3 (...) os dirigentes (...) passaram a ser avaliados no final da comissão (...)*” (entrevista).

Os objetivos a serem cumpridos, são definidos a nível estratégico e operacional, como nos referiu o nosso entrevistado, “*o órgão executivo (...) definem os objetivos estratégicos da Câmara a partir daí (...) são definidos os objetivos para as chamadas unidades orgânicas nucleares, e depois saem em cascata, (...) para as unidades orgânicas flexíveis e assim sucessivamente*”, “*(...) há definição de objetivos para cada trabalhador (...)*.” O sistema de gestão por objetivo utilizado na autarquia, parece subscrever o que é referido na literatura, por exemplo, por Caravantes (1977:63) que afirma “os gestores superiores e subordinados identificam em conjunto os objetivos comuns, definem o campo de responsabilidade de cada indivíduo em termos de resultados que se esperam dele e usam estas medidas como guias para operação da unidade e para a avaliação da contribuição de cada um dos seus membros.”

De acordo com as alíneas a) b) e c) do artigo 55.º e inclusivamente artigos 56.º, 57.º e 58.º da Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro, os responsáveis pela avaliação do desempenho são: o avaliador, o avaliado e o conselho coordenador, que na entrevista foi reforçado desta forma: “*(...) é o Conselho Coordenador que reúne para fazer avaliação, para dizer se está tudo bem ou não (...) depois valida e a presidente homologa. Quem preside ao conselho coordenador de avaliação é a presidente, todos os vereadores executivos, os diretores de departamento e eu atualmente como responsável aqui dos recursos humanos*.” O n.º 3 e 5 do artigo 58.º, informa que para efeitos de operacionalização podem ser criadas secções autónomas, e a presidência do conselho coordenador da avaliação ou das secções autónomas previstas no n.º 3 pode ser delegada nos termos da lei. Neste sentido, na autarquia existem dois conselhos coordenadores. Um responsável pela avaliação dos funcionários que dependem diretamente do Ministério da Educação e outro responsável pela avaliação dos funcionários pertencentes a autarquia. O primeiro conselho é presidido pela vereadora de Recursos Humanos e “*(...) o vereador de Educação que substitui a presidente, ou seja, preside caso a vereadora de RH falte (...)*.” O segundo conselho é presidido pela presidente da Câmara.

O resultado da avaliação de desempenho é divulgado pelos recursos humanos, como nos referiu o entrevistado, “*(...) nós divulgamos é quantos trabalhadores tiveram excelente (...), em termos de estatística nós vamos dizer quantos trabalhadores é que tiveram esta avaliação nesta e naquela carreira. (...) Para que todo processo não entre, ou seja, não se arraste, às pessoas vêm aqui ao serviço ter conhecimento da avaliação que está homologada (...)*.” O trabalhador tem o direito de discordar do resultado da avaliação e terá cinco dias úteis após a divulgação para apresentar recurso.

O processo de avaliar apresenta falhas, como nos referiu o nosso entrevistado: “*um processo de avaliação tem sempre lacunas porque por muito que o avaliador queira ser justo, tendo em conta as suas limitações que tem na distribuição das quotas, está sempre sujeito a críticas por parte dos avaliados. Não é fácil é um processo bastante complicado, às vezes corre*

bem ou menos bem, mas pronto é uma coisa que tem que se fazer (ri). E pronto, é um pouco isso.”

4.1.5.5 Formação Profissional

De acordo com a informação recolhida na entrevista, a autarquia leva a cabo várias ações de formação, contando sempre com a colaboração dos seus funcionários, *“(...) são os próprios trabalhadores que têm estas competências, é que vão desempenhar papel de formador (...) não traz custos para à Câmara.”* Anualmente, é elaborado um diagnóstico das necessidades de formação *“(...) por entrevista direta às pessoas”*, a nível de serviços e dos trabalhadores. Por outro lado, como expressa o Manual de Acolhimento, as necessidades de formação poderão igualmente ser identificadas através do novo sistema de avaliação de desempenho (SIADAP).

Segundo a informação recolhida no Balanço Social, durante o ano de 2013 realizaram-se 111 ações de formação. Do total de ações de formação profissional realizadas, 69 (62,2%) foram de carácter interno e 42 (37,8%) de foro externo. A grande maioria das ações de formação realizadas teve uma carga horária inferior a 30 horas, somando um total de 95,5%, seguidas de 3 cursos com uma duração compreendida entre as 30 e as 59 horas e de 2 ações com uma duração superior a 120 horas. No âmbito da autoformação houve a participação dos trabalhadores da autarquia em 138 ações, 134 das quais com uma duração inferior a 30 horas e 4 com um limite estimado entre as 30 e as 59 horas.

Segundo o entrevistado, a autarquia preza a opinião de todos os trabalhadores, conforme reforça, *“o trabalhador tem a oportunidade de dizer que formação é mais adequada para o desempenho das suas competências, o dirigente também (...). À pessoa pode perfeitamente dizer eu quero frequentar uma ação de formação que está a decorrer na entidade formativa x. Desde que não traga encargos para à Câmara, normalmente à Câmara autoriza.”* As ações de formação sugeridas são na área administrativa e de informática (word, excel, access e powerpoint). Por outro lado, a autarquia tem administrado outros cursos, como nos referiu o entrevistado: *“ultimamente temos dado curso para a vertente técnica, por exemplo, para área dos jardins, os motoristas que são obrigados a ter formação. E portanto, neste momento estamos a investir muito nestas áreas operacionais que tem havido algumas lacunas e tem havido alguma aposta na formação mais técnica (...).”*

No contexto da entrevista não foi possível obter informações sobre o tipo de avaliação da formação, não obstante, não foi objeto específico deste estudo.

4.1.5.6 Remuneração

Quanto a remuneração, a autarquia efectua os pagamentos de acordo com as normas legislativas. Porém, tendo em conta a informação recolhida na entrevista com o chefe de Divisão de Recursos Humanos, os trabalhadores são mal pagos. A redução do valor das horas extraordinária contribuiu para a redução salarial e conseqüentemente o poder de compra dos

trabalhadores também reduziu, *“para ter uma ideia a hora extraordinária ao sábado, ao domingo e feriados eram pagas a 100% neste momento estão a 50%”*. A realização de trabalho extraordinário é vista como desvantajoso porque às horas extras depois são juntas à remuneração e consequentemente, aumenta o escalão de IRS e tem desconto para caixa geral de aposentações, como nos referiu o entrevistado, *“(...) o líquido cada vez é menos. (...) São pessoas para termos a cidade limpa e para andarem bem na rua né, são estes desgraçados com 485 euros.”*

O discurso do entrevistado demonstra uma enorme insatisfação face à remuneração dos trabalhadores públicos e as consequências ocasionadas pela falta de salários justos, nomeadamente, a incapacidade do pagamento de despesas, a luz, a água, a renda e alimentação, como referido na seguinte passagem: *“(...) não é por acaso que a nível da Europa somos os dos mais mal pagos com a maior carga fiscal de sempre. (...) Nota-se aqui nos Recursos Humanos às pessoas não conseguem fazer face às despesas e depois recorrem há empréstimos, que é um conjunto de entidades que parecem que metem o dinheiro pela casa a dentro. O pior é depois para pagar e as penhoras depois aparecem. Às pessoas depois recorrem aqui aos Recursos Humanos para tentar ajudar na situação né, mas nós não podemos fazer nada, nos choca imenso. E é chocante é muito chocante.”* Contudo, sabe-se que a autarquia criou unidades de serviços, onde pode-se obter refeições a preços simbólicos, evitando desta forma que os seus trabalhadores ficassem sem refeição.

Em suma, como refere Cunha et al. (2007), o salário pode ser uma variável determinante da satisfação no trabalho. Para o trabalhador é o reconhecimento do seu esforço individual. O dinheiro abre as possibilidades de acesso à resolução das necessidades individuais e garante estatuto, prestígio e reconhecimento social. Se o trabalhador perceber que o salário recebido é menor do que devia obter, ou que é injusto, comparado com o dos colegas, poderá se tornar num fator de insatisfação, por outro lado, se o salário for de encontro com as suas expectativas, há uma satisfação e consequentemente, poderá conduzir à melhoria do desempenho Lawler (1971 cit in Coda, sem data).

4.2 Perceção do Chefe de Divisão de RH sobre as mudanças organizacionais

No presente capítulo pretende-se abordar as mudanças que aconteceram na autarquia, através da perceção de um responsável de divisão.

4.2.1 Mudança da estrutura organizacional

Quando questionado sobre as mudanças que aconteceram na estrutura organizacional da autarquia, consequência, da publicação da Lei n.º 305/2009 de 23 de outubro, o nosso entrevistado nos referiu: *“(...) antes da reestruturação nós tínhamos seis departamentos, passamos a cinco, (...) a estrutura anterior conforme lhe estava a dizer tinha seis departamentos, (incompreensível) a Companhia dos Bombeiros Sapadores que existem na Câmara, e tínhamos*

depois unidades orgânicas anteriores.” As mudanças identificadas foram: o Departamento de Recursos humano foi extinto e integrado no Departamento de Administração Geral, Finanças e Recursos Humanos (DAF), pela criação de apenas uma única unidade orgânica flexível (divisão). Por consequência da integração três divisões foram extintas, Divisão de Contratação Pública (DICP), Divisão de Comunicação e Imagem (DICI) e Divisão de Gestão Administrativa do Trabalho (DIGAT); uma foi transformada em Divisão de Fiscalização e Apoio Jurídico (DIFAJ); e uma passou a serviço municipal de 3.º grau. A decisão de integrar do DRH ao DAF foi por imposição legal, como nos referiu o nosso entrevistado: *“a única opção que havia e penso que foi uma decisão acertada é os RH serem englobados na parte da Administração e Finanças. Porque há aqui uma compatibilidade de competências entre o financeiro e o pessoal. Portanto não fazia sentido ao extinguir esta unidade, coloca-lo num departamento que não este a Administração Financeira.”* O Departamento de Urbanismo (DURB) manteve-se. Neste departamento uma unidade foi extinta, Divisão de Mobilidade e Imagem Urbana (DIMIU). O Departamento de Obras Municipais (DOM) também manteve-se. Porém três das suas divisões foram extintas, Divisão de Transportes e Equipamentos Mecânico (DITEM), Divisão de Trânsito e Vias de Comunicação (DITVIC) e Divisão de Habitação (DIHAB). Por conseguinte, passaram a existir três serviços municipais de 3.º grau, *“(...) são chefiadas por dirigentes de 3º grau”* (entrevista). O Departamento de Ambiente e Atividades Económicas (DAAE) manteve-se. Por sua vez, uma divisão alterou a sua designação, passando a denominar-se Divisão de Atividades Económicas e Serviços Urbanos (DIAES); e também uma foi extinta, a Divisão de Salubridade e Qualidade do Ambiente (DISQA). Por último, o Departamento Cultura, de Educação, Desporto, Juventude e Inclusão Social (DCED) manteve-se. Duas divisões foram extintas, Divisão de Bibliotecas (DIBIB) e Divisão de Museus (DIMUS) e duas foram transformadas em serviços municipais.

Analisando a tipologia sobre mudanças organizacionais, pode-se observar que a mudança realizada na autarquia ocorreu na estrutura organizacional, segundo Caetano (2001) são consideradas mudanças de segunda ordem ou radicais.

Em síntese a mudança de paradigma a que a autarquia se obrigou por força do novo enquadramento legal, levou a necessidade de repensar a organização dos seus serviços, como referido na seguinte passagem: *“a estrutura anterior tinha seis unidades orgânicas nucleares, a nova passou a cinco. Tinha vinte e sete unidades orgânicas flexíveis e passaram a vinte e uma. Destas vinte e uma, quatro são serviços municipais, ou seja, estão apenas dezassete unidades orgânicas flexíveis (divisões) e quatro de 3º grau (serviços municipais).”*

4.2.2 Impacto da mudança na responsabilidade atribuída aos trabalhadores

Relativamente, as alterações a nível de responsabilidades *“(...) trouxe alguns transtornos a nível organizacional e um volume de trabalho muito grande (...)”* (entrevista). Por outro lado *“o impacto que vejo é um acréscimo de responsabilidades muito grande para aqueles que mantiveram o cargo de RH (...),”* porque *“(...) queria dedicar algum tempo para criar instrumentos*

de gestão para que os serviços tivessem um manual de apoio, o chamado guião (...) e agora há falta de tempo para uma pessoa se dedicar a estas coisas”; “(...) eu agora estou assumir as competências de duas divisões quando tinha só uma. Não ganho mais nada por isso, a remuneração é exatamente a mesma” (entrevista).

O entrevistado referiu que estas mudanças tiveram impacto sobre as responsabilidades e sobre as remunerações: *“colegas meus sentiram-se confrontados com descida, deixaram de ser chefe de divisão de 2º grau para passar a 3º grau com uma diminuição salarial drástica e assumindo as mesmas competências que assumiam daí então. (...) O chefe de divisão tem uma remuneração base de 2.600 e “picos”, mais despesas de representação, aquilo anda a volta de 2.000 sem despesas de representação. Portanto, há aqui (...) uma quebra de 800 euros na parte remuneração e as responsabilidades são as mesmas.”* No caso da Divisão de Bibliotecas e da Divisão de Museus *“(...) duas divisões com competências muito próprias (...)”,* que fundiram-se num serviço municipal, à pessoa responsável pelo serviço assume as mesmas competências, mas com uma quebra remuneratória. Estas situações como expressa o entrevistado mexeram com muitas posições e por consequência às pessoas sentem-se revoltadas. Revoltadas com o sistema e não com autarquia porque às pessoas comprometem-se com a instituição e têm um comportamento igual. O comprometimento organizacional segundo Allen e Meyer (1996 cit in Rego et al., 2004:33), *“é o estado psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização, tendo implicações na sua decisão de nela continuar”.*

O entrevistado referiu que o facto de continuarem motivados apesar das mudanças, é justificada pela relação que se estabelece entre o executivo e os trabalhadores. Porque a Presidente da CMS *“(...) é a pessoa que mais horas dá a esta Câmara e eventualmente não tem dias de folgas. De segunda ao domingo quase 24 hora. Isso faz com que às pessoas vistam a camisola e haja aproximação, ou seja, o bom ambiente.” (Entrevista)* O nosso entrevistado ainda acrescentou: *“se tivéssemos aqui um Órgão Executivo (...) que tivessem uma atitude de autoritarismo, isso poderia correr muito mal e tenho quase a certeza que o comportamento dos trabalhadores não seria igual. E isso não acontece, (...) quem está afrente do destino desta Câmara (...) tem uma atitude positiva e arrasta também essas pessoas a ter esta atitude positiva, perante as adversidades todas que o governo nos impõe quer à entidade (...) quer aos próprios trabalhadores.”* Estas afirmações sobre o comportamento da Presidente parecem reforçar a importância da gestão de topo e/ou liderança como *role models* numa lógica na gestão pela cultura, conforme refere Marques (1996), que caracteriza o novo modelo de gestão preconizado (*New Public Management*). Entende-se por liderança, *“a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas, que advém da sua grande capacidade em exercer poder, mantendo no entanto um bem-estar no seio do grupo (Robbins, 1999:157).* Os estudos evidenciam que a satisfação laboral aumenta quando o líder é compressível e amigável, oferece elogios pelo bom desempenho, ouve as opiniões dos empregados e mostra um interesse pessoal por eles (Robbins, 1999).

4.2.3 Preparação para a mudança

No que diz respeito à opinião do entrevistado, relativamente a existência de formação antes do processo de mudança, ou seja, reorganização da estrutura organizacional da autarquia, constata-se que ela apenas foi dada ao executivo e aos dirigentes. Informalmente, os trabalhadores receberam informações e consultavam a legislação. Contudo, no decorrer de reuniões com os trabalhadores, caso surgir-se dúvidas sobre o assunto era aberta uma secção de esclarecimentos. Todavia o entrevistado advoga, “(...) *não foi uma surpresa para os trabalhadores e logicamente às pessoas tiveram de sair de um serviço e serem retos para outro, e às vezes mexeu aqui com... (pausa longa). Ou tu deixaste de ter este responsável e agora passas a ter outro. Sai desta unidade e agora passa para outra. Mas isso é fruto da reestruturação imposta às autarquias.*

A mudança a nível tecnológico, de acordo com o que foi dito pelo entrevistado os trabalhadores da autarquia têm uma boa relação com o uso das novas tecnologias, demonstrando vontade de aprender e encarando os desafios. Neste sentido refere, “*ainda hoje de manhã havia uma ação de formação que somos obrigados a dar e temos um conjunto de aplicações em que os trabalhadores tem que dominar porque é uma ferramenta do trabalho e a vontade dos trabalhadores é imensa, isso não temos razão de queixa.*” A mudança de postura da Administração Autárquica, de uma cultura de regras rígidas e hierarquias para uma cultura de serviço de qualidade e flexibilidade, exige, segundo Bilhim (2007), que tenha presente o uso das tecnologias.

4.3 Perceção dos trabalhadores sobre à Organização e o trabalho

As perceções dos respondentes foram analisadas através da aplicação de um inquérito por questionário *online* a uma amostra por conveniência. Foram enviados por *email* 998 inquéritos por questionários. Foram devolvidos 92 inquéritos por questionário, o que corresponde a 9,2%.

4.3.1 Caracterização sociográfica dos Respondentes

Da presente análise sobre as características sociográficas dos respondentes, importa sublinhar que, estamos perante um estudo de caso e não de um estudo extensivo e quantitativo, pelo que o objetivo não é generalizar, apenas entender este grupo de respondentes. Consequentemente a comparação dos respondentes com a população da autarquia serve apenas como indicador para compreendermos melhor as suas respostas.

A análise sociográfica (Apêndice 5) dos respondentes revela predominância do sexo feminino (62%). Comparativamente à população da autarquia, verifica-se que o sexo feminino está sobre representado tendo em conta que na amostra representam 62% e no universo da autarquia 49,3%. Coloca-se como hipótese de que tal pode estar relacionado com o facto de o inquérito ter sido só aplicado a trabalhadores com acesso ao computador. A média de idades encontra-se nos

43 anos de idade, sendo que o indivíduo com menos idade apresenta 21 anos de idade e com mais idade 60 anos de idade. O vínculo contratual dos respondentes é predominantemente por Tempo Indeterminado, com 93,5% como acontece na autarquia. No que respeita ao nível de escolaridade, a moda situa-se no ensino superior com 40,2%, seguida do 12º ano (33,7%), mestrado (15,2%), bacharelato (4,3%), 11º ano e 9º ano (2,2%) e 4º ano (1,1%).

Relativamente a antiguidade os respondentes apresentam uma antiguidade elevada, sendo que maioria está na organização há mais de 10 anos. Cerca de 29,3% dos respondentes encontra-se na autarquia entre 10 a 14 anos, 17,4% entre 5 a 9 anos, 16,3% entre 15 a 19 anos, 14,1% entre 20 a 24 anos, 8,7% entre 25 a 29 anos, 7,6% até 5 anos, 1,1% entre 35 a 39 anos e 1,1% entre 40 ou mais anos. Considerando a autarquia, verifica-se, conforme mencionado anteriormente, que a classe modal para a antiguidade também situa-se nos 10 a 14 anos.

Em suma, os trabalhadores têm antiguidade elevada, habilitações ao nível do ensino superior parecendo estas características estar relacionadas com o facto de todos desempenharem funções que lhes permitem ou onde têm acesso ao computador.

4.3.2 Satisfação dos respondentes

Recorrendo à análise estatística descritiva, primeiro realizou-se as médias para os indicadores de cada dimensão e as mesmas revelaram-se positivas. Depois por forma a conseguir interpretar melhor a informação, realizou-se o teste de consistência interna (Apêndice 5) para cada dimensão considerada para a satisfação: dimensão Reconhecimento (0,74); dimensão Conteúdo do Trabalho (0,89); dimensão Condições Físicas de Trabalho e Instalações (0,79); dimensão Acesso à Informação (0,82); dimensão Satisfação Geral (0,92); dimensão Mudança (0,84); dimensão Relacionamento Interpessoal (0,78); dimensão Avaliação de Desempenho (0,90); e dimensão Formação (0,91). O Alfa de Cronbach⁴ revela que existe consistência interna entre os itens que compõem cada dimensão, uma vez que os valores encontram-se num intervalo entre 0,7 e superior a 0,9.

Tendo posteriormente procedido ao cálculo de médias, obtivemos os resultados médios da satisfação dos respondentes relativamente as dimensões, bem como a média global:

Quadro 6 - Média e Desvio Padrão das dimensões de satisfação

Dimensões	Média	Desvio Padrão	N
Relacionamento Interpessoal	3,12	0,83	92
Conteúdo do Trabalho	3,01	0,60	92
Condições Físicas de Trabalho e Instalações	2,95	0,55	92
Acesso à Informação	2,92	0,75	92
Reconhecimento	2,89	0,81	92
Formação	2,88	0,82	92

⁴ Consistência interna de acordo com os valores do Alfa de Cronbach (Pestana e Gageiro, 2003): superior a 0,9 - muito boa; entre 0,8 e 0,9 – boa; entre 0,7 e 0,8 – razoável; entre 0,6 e 0,7 – fraca; inferior a 0,6 – inadmissível

Satisfação Geral	2,81	0,68	92
Mudança	2,53	0,74	92
Avaliação de Desempenho	2,43	0,75	92
Média Total	2,84	0,63	92

Fonte: Inquérito por Questionário

Analisando o Quadro 6, verificamos que o valor apurado das médias das dimensões foram os seguintes: Relacionamento Interpessoal com média de 3,12; Conteúdo do Trabalho com média de 3,01; Condições Físicas de Trabalho e Instalações com média de 2,95; Acesso à informação com média de 2,92; Reconhecimento com média de 2,89; Formação com média de 2,88; Satisfação Geral com média de 2,81; Mudança com média de 2,53; e Avaliação de Desempenho com média de 2,43.

A média global apurada foi de 2,84. Como podemos constatar a dimensão Relacionamento Interpessoal (M=3,12) e Conteúdo do Trabalho (M=3,01) apresentam médias acima da média global. Segue-se as Condições Físicas de trabalho e Instalações (M=2,95), Acesso à Informação (M=2,92), Reconhecimento (M=2,89) e Formação (M=2,88). Por outro lado, a dimensão Satisfação Geral (M=2,81), a dimensão Mudança (M=2,53), e a dimensão Avaliação de Desempenho (M=2,43) estão abaixo da média global.

Analisando as médias (Apêndice 5) entre os indicadores que compõem a dimensão Relacionamento Interpessoal, verificou-se que os indicadores com médias mais altas foram “a relação com os meus colegas” e a “relação com as chefias”, (M=3,61) e (M=3,34). Na dimensão Conteúdo do Trabalho constatou-se que o indicador com média mais alta (M=3,39) foi “o significado para a sociedade do meu trabalho” seguido do indicador “o significado pessoal do meu trabalho” (M=3,28) e do indicador “autonomia” (M=3,20). Na dimensão Condições Físicas de trabalho e Instalações, observou-se que os indicadores com médias mais altas foram “o horário de trabalho” (M=3,60), “capacidade de conciliação entre a vida pessoal e profissional” (M=3,34), “à segurança no trabalho” (M=3,14) e “aos meios de comunicação” (M=3,05). De salientar que o indicador com média mais baixa foi “remuneração” (M=1,91). Na dimensão Acesso à Informação o indicador “ao acesso à informação sobre a organização” (M=2,98) e “ao acesso à informação sobre os objetivos do meu trabalho” (M=2,97) têm uma média acima da média global. Na dimensão Reconhecimento, constatou-se que os indicadores mais altos foram “reconhecimento do meu trabalho por parte dos colegas” (M=3,20) e “reconhecimento do meu trabalho por parte da chefia” (M=2,93). Na dimensão Formação o indicador “a comunicação do plano de formação” (M=3,10) obteve a média mais alta, seguido do indicador “a oportunidade de realizar formação profissional” (M=2,87). Na dimensão Satisfação Geral verificou-se que o indicador com média mais alta (M=3,05) foi “a satisfação geral com o desenvolvimento do meu trabalho”, seguido do indicador “satisfação geral com o meu trabalho” (M=2,83). Na dimensão Mudança, o indicador com a média mais alta foi “informatização dos serviços” (M=2,70), e com média mais baixa (M=2,43) “as alterações ocorridas nos últimos anos na minha organização”. Na dimensão Avaliação de

Desempenho observou-se que o indicador com média mais alta ($M=2,97$) foi “à participação na definição dos meus objetivos”, sendo, que o indicador com média mais baixa foi ($M=1,81$) “o sistema de avaliação de desempenho SIADAP”.

Analisando os valores das médias observou-se que os respondentes apresentam-se satisfeitos com a dimensão Relacionamento interpessoal e Conteúdo do Trabalho. Corroborando o que foi mencionado, observou-se também que o indicador “relação com os meus colegas” cuja média foi a maior ($M=3,61$), pertence a dimensão Relacionamento interpessoal. Uma hipótese explicativa para o resultado, pode estar na base do que nos foi referido pelo entrevistado, sobre a existência de um bom ambiente de trabalho e a boa relação estabelecida entre as chefias e os trabalhadores. Outra hipótese explicativa é o facto de os trabalhadores terem uma antiguidade elevada e terem progredido e evoluído na organização, o que significa reconhecimento por parte da mesma e dos “colegas” ou pares. Por outro lado o trabalho em si mesmo, sendo percebido como variado e interessante pode ser fator motivador (Hackman e Oldham 1980, cit in Cunha et al., 2007).

De acordo com Bright (2008 cit in Galhanas, 2009:67), “o bom relacionamento com colegas e superiores é uma das características das condições de trabalho que mais influencia o nível de satisfação dos funcionários públicos e as suas intenções de rotatividade.” Herzberg (1993 cit in Cunha et al., 2007), também corrobora referindo que, o indivíduo ao desenvolver a sua atividade num contexto social agradável e gratificante, sente-se com mais apoio e bem-estar, mostrando-se mais satisfeito do que se estivesse inserido num ambiente pouco coeso, de conflitos incessantes.

Da mesma análise observou-se também que os respondentes manifestaram-se pouco satisfeitos, com a dimensão Satisfação Geral, Mudança e Avaliação de Desempenho. Corroborando o que foi mencionado, observou-se que o indicador “o sistema de avaliação de desempenho SIADAP”, cuja média foi a menor ($M=1,81$) pertence a dimensão Avaliação de Desempenho.

Uma hipótese para este resultado pode estar na base do que nos foi referido pelo entrevistado, sobre as mudanças ocorridas na estrutura organizacional e as consequências que dela adveio, nomeadamente, maior volume de trabalho e responsabilidade, e descida de posição remuneratória. Outra foi a falta de preparação, mencionada, anteriormente para a mudança.

As alterações de relações sociais, visto que a extinção de divisões possa ter provocado à perda de interação social com colegas de longa data. E também, a ausência de participação já que às pessoas podem sentir que não foram ouvidas, uma vez, que a mudança ocorreu por imposição legal. O facto de existir elevada antiguidade faz com que exista uma certa resistência a mudança por parte daqueles que encontram-se a mais tempo na autarquia, (Robbins, 1999) acomodação aos status funcional, aos seus direitos e conveniências, e ameaça às relações de poder estabelecidas, pode ser uma hipótese explicativa para este resultado.

A existência de quotas no processo de avaliação de desempenho pode ser percebida como um indicador de iniquidade por parte dos respondentes, sendo uma hipótese explicativa.

Possivelmente, daí que se observa que a satisfação geral dos trabalhadores é menos positiva do que a média global.

Para compreender quem está mais satisfeito com o indicador “remuneração” efetuou-se uma comparação de médias entre o indicador “remuneração” em função do sexo e antiguidade (Apêndice 5). Observou-se em função do sexo, que os respondentes do sexo feminino, relativamente aos respondentes do sexo masculino, apresentam média mais elevada (1,99). Uma análise mais fina revela que o sexo feminino tem na sua maioria 12.^o ano e licenciatura. Neste sentido coloca-se a hipótese que a média elevada apresentada pelo sexo feminino no indicador “remuneração” deve-se ao facto de as mulheres possuírem maiores níveis de habilitação. Segundo McCormick (2000 cit in Romão, 2011), quanto mais elevadas forem as qualificações dos trabalhadores, maiores são os níveis de satisfação alcançados, devido à associação que se estabelece entre estas e as novas oportunidades de carreira e promoção.

Em função da antiguidade verifica-se que de ‘10 – 14 anos’ de antiguidade apresenta média mais elevada (M=2,15). Uma análise mais fina revela que os trabalhadores com antiguidade de ‘10 – 14 anos’ têm na sua maioria curso superior. Neste sentido, coloca-se a hipótese que a média elevada apresentada pelos trabalhadores com antiguidade de ‘10 – 14 anos’ no indicador “remuneração”, deve-se ao facto de neste intervalo estarem trabalhadores na sua maioria detentores de licenciatura e possuírem categorias profissionais cujas remunerações são elevadas, conforme consta no artigo 2 do ⁵Decreto Regulamentar n.º 14/2008 de 31 de julho.

Apesar do presente estudo ser de natureza qualitativa exploratória fomos ver se existia a correlação (Apêndice 5) entre as várias dimensões, tendo-se apurado que a dimensão Reconhecimento apresenta correlação com a dimensão Conteúdo do Trabalho, Relacionamento Interpessoal e Avaliação de Desempenho. A correlação existente entre a dimensão Reconhecimento com a dimensão Conteúdo do Trabalho reforça a hipótese de que quanto mais “qualificado” é o trabalho maior é o reconhecimento, e reforça também a noção de evolução. Reforçando o modelo imposto até à data na autarquia local.

A dimensão Acesso à Informação apresenta correlação com a dimensão Formação, Condições Físicas de trabalho e Instalações, e a Mudança. Parece, de certo modo, reforçar a menor satisfação e o facto de não ter havido formação para a mudança.

A dimensão Satisfação Geral apresenta correlação com a Mudança e Conteúdo do Trabalho, estão positivamente correlacionadas.

Após aplicação do teste de Pearson e Sperman’s (Apêndice 5), constata-se que existe correlação fraca entre às nove dimensões e as características sociográficas dos respondentes.

Verificou-se pela comparação de médias que os trabalhadores com idades ≥ 29 anos apresentam médias elevadas em todas as dimensões com exceção da dimensão Avaliação de Desempenho (2,42). Os trabalhadores com ≥ 60 anos detêm as médias mais baixas, comparando

⁵ Decreto Regulamentar identifica os níveis da tabela remuneratória única dos trabalhadores que exercem funções públicas correspondentes às posições remuneratórias das categorias das carreiras gerais de técnico superior, de assistente técnico e de assistente operacional.

com os restantes grupos etários. Porém apresentam médias elevadas na dimensão Reconhecimento (M=3,67) e na Avaliação de Desempenho (M=3,00) que foi a maior média.

Em suma, no geral, os mais novos encontram-se mais satisfeitos em comparação com os restantes grupos etários. O resultado obtido parece contrariar os resultados apresentados por Luthans (1989 cit in Cunha et al., 2007), em que o autor advoga que os indivíduos mais jovens tendem a apresentar-se menos satisfeitos do que os seus colegas mais velhos, visto que, trabalhadores mais jovens tendem a ocupar posições hierárquicas mais baixas e funções de menor responsabilidade, ou porque evidencia-se um desfasamento entre as expectativas profissionais e a realidade laboral. Neste caso a hipótese mais provável é o facto de os mais velhos estarem a perceber estas mudanças com maior “ansiedade” e como algo que leva a perda de direitos que tinham adquirido – são os que sofreram mais com as reduções salariais, por exemplo, os cortes e são os que sentiram o seu contrato psicológico mais alterado. Outra hipótese pode estar associada a antiguidade na função.

Analisando a perceção de satisfação em função do sexo (Apêndice 5), observou-se que os respondentes do sexo feminino apresentam médias relativamente mais altas do que o sexo masculino, na dimensão Reconhecimento (M=2,95), Conteúdo do Trabalho (M=3,00), Acesso à Informação (M=2,93), Satisfação Geral (M=2,84), Mudança (M=2,62), Relacionamento Interpessoal (M=3,23), e Formação Profissional (M=2,99). Assim sendo, tendencialmente as mulheres estão mais satisfeitas que os homens.

O sexo feminino apresenta maior satisfação em relação ao sexo masculino. Isso parece contrariar os resultados revelados por Dubno (1985 cit in Cunha et al., 2007), que afirma que no estudo, as mulheres têm revelado níveis de satisfação inferiores aos dos homens. Uma hipótese explicativa para o resultado pode ser porque na Autarquia Local as mulheres têm provavelmente a mesma igualdade de oportunidade de evolução na carreira e o mesmo acesso à formação profissional. Outra hipótese mais fiável é o facto das diferenças de percentagem de representantes. Só 30% de homens. Contudo, outros estudos realizados por Graham & Welbourne (1996 cit in Cunha et al., 2007) sugerem maior nível de satisfação feminina do que masculina. Assim sendo, como afirma Jayaratne (1993 cit in Cunha et al., 2007) parece não existir consenso a nível de diferenças significativas no efeito da variável género sobre a satisfação laboral.

Analisando a perceção de satisfação em função do nível de habilitações (Apêndice 5), observou-se que os respondentes com médias mais altas foram: os detentores de 4 anos de escolaridade, Reconhecimento (M=4,00), Conteúdo do trabalho (M= 3,25), Condições Físicas de Trabalho e Instalações (M=2,56), Acesso à Informação (M= 3,00), Satisfação Geral (M= 3,00), Mudança (3,00), Relacionamento Interpessoal (M=3,67), Avaliação de Desempenho (M=3,13) e Formação (M=3,00). Seguidamente, apresentam-se os licenciados, Reconhecimento (M=3,14), Conteúdo do trabalho (M= 3,18), Condições Físicas de Trabalho e Instalações (M=2,93), Acesso à Informação (M= 2,81), Satisfação Geral (M= 2,90), Mudança (M=2,70), Relacionamento Interpessoal (M=3,26), Avaliação de Desempenho (M=2,51) e Formação (M=2,78); e os detentores de 12.º ano de escolaridade, Reconhecimento (M=2,84), Conteúdo do trabalho (M=

2,97), Condições Físicas de Trabalho e Instalações (M=2,97), Acesso à Informação (M= 3,07), Satisfação Geral (M= 2,84), Mudança (2,55), Relacionamento Interpessoal (M=3,23), Avaliação de Desempenho (M=2,48) e Formação (M=2,97)

Em suma os trabalhadores com 4 anos de escolaridade apresentam médias mais altas, apesar destes somente representarem 1,1%, seguido dos detentores de licenciatura que representam 40,6% e 12.º ano (34,1%). Havendo apenas 1 indivíduo com 4 anos de escolaridade, parece-me legítimo considerarmos os detentores de licenciatura e 12.º ano como os mais satisfeitos. Contudo para os detentores de 4 anos de escolaridade, a hipótese que se coloca é de que provavelmente estes trabalhadores procuram essencialmente a estabilidade no emprego. Outra hipótese é porque sentem que existe um ajustamento entre as suas expectativas profissionais e aquilo que à autarquia oferece. E para os licenciados e trabalhadores com 12º ano o reconhecimento e evolução na carreira, pode ser a hipótese explicativa para o resultado.

Analisando a perceção de satisfação em função da antiguidade (Apêndice 5), constatou-se que os respondentes com antiguidade até 5 anos, apresentam médias mais elevadas e com 15 anos ou mais apresentam médias mais baixas. O resultado obtido, acaba por corroborar com o resultado apresentado em 2010 pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos, que conclui que os trabalhadores que têm “menos tempo de casa” são os mais satisfeitos (Lopes, 2012). Por outro lado, o resultado apresentado pode ser justificado pelo efeito que é descrito por Ronen (1978 cit in Romão, 2011:47). Ronen disse que a relação entre a antiguidade organizacional e a satisfação laboral é descrita graficamente em forma de U, ou seja, vai decrescendo no decorrer do primeiro ano de trabalho, mantendo-se assim durante vários anos, até que começa novamente a crescer. Contudo, no momento em que a satisfação volta a crescer, as expectativas do trabalhador encontram-se elevadas e caso não sejam satisfeitas, voltam a conduzir a uma situação de insatisfação. Hipoteticamente isto poderá estar associado aos resultados observados, uma vez que com o atual panorama de crise económica, congelamento de carreiras e progressões salariais, os trabalhadores com mais antiguidade na organização e que, supostamente, apresentariam maiores níveis de satisfação laboral, poderão estar mais insatisfeitos, acabando por haver um nivelamento equitativo dos níveis de satisfação entre os indivíduos com diferentes níveis de antiguidade.

Quando analisamos a questão “caso tivesse oportunidade mudaria de organização?” (quadro 7) verificamos que 34,8% dos respondentes afirmam que caso tivessem oportunidade de mudar de organização não o fariam, e 64,1% caso tivessem oportunidade mudariam de organização.

Quadro 7 - Perceção dos respondentes sobre a permanência na organização

Caso tivesse oportunidade mudaria de organização?		
	Frequência	%
Não	32	34,8

Sim	59	64,1
------------	----	------

Fonte: Inquérito por questionário

A perceção dos respondentes no que se refere a questão “gostaria de mudar de função?” (quadro 8), verificamos que 39,1% dos respondentes afirmam que não gostariam de mudar de função, e 59,8% afirmam que gostariam de mudar de função.

Quadro 8 - Perceção dos respondentes acerca da permanência na função

Gostaria de mudar de função?		
	Frequência	%
Não	36	39,1
Sim	55	59,8

Fonte: Inquérito por questionário

Os resultados mostram que a maioria dos respondentes caso tive oportunidade mudaria de organização e de função. Uma hipótese explicativa pode estar centrada nas transformações estruturais que aconteceram na autarquia, provocando acréscimo de trabalho e responsabilidades, e possivelmente pela baixa satisfação geral sentida pelos respondentes, como referido anteriormente. Por outro lado, os resultados também parecem apontar que, face à vontade de mudança, a satisfação dos trabalhadores parece relacionar-se com a necessidade de adaptação às suas condições e/ou oportunidades que percecionam.

Conclusão

As mudanças que têm ocorrido na Administração Pública, nomeadamente, a “queda” da estabilidade no emprego público e as mudanças estruturais, influenciam os recursos humanos e a perceção destes. Estudar a motivação neste contexto de mudança, torna-se fundamental, Bergamini (1990) define motivação como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer as suas necessidades e desejos.

Neste âmbito, e tendo como pergunta de partida “Quais os fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores da Administração Local?”, o objetivo geral do trabalho passou por estudar os fatores motivacionais dos trabalhadores da Administração Local. Teve como objetivos específicos, caracterizar a organização; Conhecer a perceção da Organização sobre as mudanças organizacionais; e analisar a perceção dos trabalhadores sobre à Organização e o trabalho.

A revisão da literatura incidiu sobre o conceito de motivação, as abordagens teóricas sobre a motivação, os modelos de reforma do serviço público (Estado de *Welfare*, o *New Public Management* e o *New Public Service*) e as alterações ocorridas na Administração Pública Local face à lógica da Nova Gestão Pública.

Em termos metodológicos recorremos a uma pesquisa exploratória, recorrendo à metodologia de estudo de caso. Para recolher a informação utilizou-se como instrumentos, um guião de entrevista semi-estruturada ao Chefe de Divisão dos Recursos Humanos da autarquia e um inquérito por questionário online, sendo devolvidos 92 inquéritos por questionário, o que correspondeu a 9,2%. As outras fontes de informação utilizadas foram a análise documental (Balanço Social e Manual de Acolhimento) e o *site* oficial da instituição. O tratamento dos dados foi realizado através da análise de conteúdo e análise estatística descritiva em SPSS versão 21.

O estudo realizou-se na autarquia do Distrito de Setúbal, por razões teórico-metodológicas (as mudanças na autarquia local) e por razões de exequibilidade (a possibilidade de acesso).

A análise dos resultados da investigação, permitiram concluir que a autarquia foi alvo de uma reorganização, originando assim, a criação, extinção, renomeação e cisão de algumas unidades orgânicas. De acordo com o que é referido por Mintzberg (1995), o organigrama da autarquia representa uma configuração burocrática mecanicista, atendendo que mostra uma “organização por funções”, muito estruturada e baseada na separação clara entre o pessoal de conceção e o pessoal de execução. O departamento de Recursos Humanos detém seis competências: Secção de Apoio Administrativo (SEAD), Secção de Processamento e Gestão da Assiduidade (SEPGA), Gabinete de Informação Técnica, Gestão de Efetivos e Recrutamento(GAIGER), Gabinete de Avaliação de Desempenho e Gabinete de Saúde Ocupacional (GSO). Quanto a organização do trabalho neste departamento, verificou-se que funcionavam pelos serviços de acordo com a lei. O controlo e coordenação do trabalho era realizado por supervisão direta (Mintzberg, 1995).

Concluimos ainda que à autarquia dispõe de meios de comunicação, tais como RH notícias (jornal), acesso à Intranet, ao correio eletrónico, à gestão documental e ao telefone (extensões

telefónicas); e meios de participação como a comissão de segurança, higiene e saúde no trabalho, a comissão de trabalhadores e as estruturas sindicais.

Relativamente as práticas de Gestão de Recursos Humanos levadas a cabo na autarquia foram identificadas, o recrutamento e seleção, mobilidade, acolhimento e integração, avaliação de desempenho, formação profissional e remuneração. As práticas são realizadas tendo em conta o disposto na legislação em vigor.

Relativamente a perceção do chefe de Divisão de RH sobre as mudanças organizacionais, concluímos que houve mudanças na estrutura, que segundo Caetano (2001) são consideradas mudanças de segunda ordem ou radicais. As mudanças tiveram impacto sobre as responsabilidades e as remunerações dos trabalhadores, bem como, aumento do volume de trabalho. A preparação para o processo de mudança somente foi realizada a nível do executivo e dos dirigentes, deixando de fora os trabalhadores. Relativamente à mudança a nível tecnológico, concluímos que os trabalhadores da autarquia apresentam uma boa relação com o uso das novas tecnologias, no seu quotidiano laboral.

Quanto a perceção dos trabalhadores sobre a organização e satisfação dos trabalhadores, os valores das médias permitiram concluir que os respondentes apresentam-se satisfeitos com a dimensão Relacionamento interpessoal, Conteúdo do Trabalho e com o indicador “relação com os meus colegas”. Por outro lado, os respondentes manifestaram-se pouco satisfeitos, com a dimensão Satisfação Geral, Mudança, Avaliação de Desempenho e com o indicador “o sistema de avaliação de desempenho SIADAP”.

Analisado o indicador “remuneração” em função do sexo e da antiguidade, constatamos que os respondentes do sexo feminino e com antiguidade de ‘10 – 14 anos’ que apresentam médias mais elevadas no indicador “remuneração”.

Concluímos que a dimensão Reconhecimento apresenta correlação com a dimensão Conteúdo do Trabalho, Relacionamento Interpessoal e Avaliação de Desempenho. A dimensão Acesso à Informação apresenta correlação com a dimensão Formação, Condições Físicas de trabalho e Instalações, e a Mudança. A dimensão Satisfação Geral apresenta correlação com a Mudança e Conteúdo do Trabalho.

Concluímos também que a satisfação no trabalho é condicionada pelas características sociográficas dos respondentes, idade, sexo, habilitações literárias e antiguidade. Relativamente a idade os mais novos encontram-se mais satisfeitos em comparação com os restantes grupos etários. Quanto ao género, o sexo feminino apresenta maior satisfação em relação ao sexo masculino. Contrariamente Dubno (1985 cit in Cunha et al., 2007), afirma que as mulheres têm revelado níveis de satisfação inferiores aos dos homens. A nível das habilitações literárias os detentores de licenciatura e 12.º ano aparentemente são os mais satisfeitos. Relativamente a antiguidade constatou-se que os respondentes com antiguidade até 5 anos, apresentam-se mais satisfeitos em relação ao resto dos respondentes. O resultado obtido, acaba por corroborar com o resultado apresentado em 2010 pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos, que conclui que os trabalhadores que têm “menos tempo de casa” são os mais satisfeitos (Lopes, 2012).

Por fim, concluímos que a maioria dos respondentes (64,1%) caso tivessem oportunidade mudariam de organização. Quanto a permanência na função verificamos que 59,8% dos respondentes gostariam de mudar de função.

Limitações do estudo e Investigações futuras

Uma das principais limitações do estudo prendeu-se com o facto do instrumento de recolha de dados (inquérito por questionário) ter sido disponibilizado por meio eletrónico (email), impossibilitando a sua abrangência a todos os trabalhadores da autarquia, nomeadamente, aqueles que não têm acesso ao computador com internet em casa.

Outra limitação prendeu-se com elaboração do inquérito por questionário pois foram detetadas algumas falhas, nomeadamente, na introdução de algumas características sociográficas (unidade orgânica e categorias). Logo seria interessante no futuro saber a satisfação por categoria profissional e incluir os infor-excluídos que também passaram por estas mudanças.

Também, apresentou-se como limitação, o facto de não ter sido perguntado porque é que não mudavam de organização. Assim, seria interessante no futuro analisar-se as razões para a não mudança – existe um programa de mobilidade nas autarquias locais.

O facto do inquérito por questionário ter sido aplicado durante o período de férias (junho, julho e agosto) fez com que a taxa de resposta fosse muito reduzida.

Por último, recomendamos um estudo sobre os fatores motivacionais dos trabalhadores da Administração Local, tendo em conta a reestruturação de carreiras e do estatuto remuneratório.

Bibliografia

- Abreu, J. (2008). *Sistemas de Trabalho e Motivação dos Colaboradores dos Centros de Emprego da Região Norte*. Dissertação (Mestrado em Economia das Organizações), Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Disponível em: 05, maio, 2014, em: https://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/183/1/msc_jeabreu.pdf.
- Alcobia, P. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Amadora: McGraw – Hill.
- Araújo, J. (2002). *Gestão Pública em Portugal: mudança e persistência institucional*. Coimbra: Quarteto.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70. Disponível em: 04, novembro, 2014, em: <http://www.ebah.pt/content/ABAAfLA4AD/bardin-analise-conteudo>.
- Barradas, J. (2002). *Contributos para o Estudo da Gestão de Recursos Humanos nas Autarquias Locais*. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial), Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE.
- Bergamini, C. (1990). Motivação: Mitos, Crenças e Mal Entendidos. *Revista de administração de empresas*, 23-24. Disponível em: 24, janeiro, 2014, em: http://fortium.edu.br/blog/valeria_martins/files/2010/10/Motivação_mitos.pdf.
- Bergamini, C. (1998). A difícil administração das motivações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.38, 1: 6-17, jan./mar. Disponível em: 23, janeiro, 2014, em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v38n1/a02v38n1.pdf>.
- Bilhim, J. (2004a). *A Governação nas Autarquias Locais*. Lisboa: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Bilhim, J. (2007). Governação e Inovação nas autarquias locais. *XII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 1-10, out./nov. Disponível em: 14, novembro, 2014 em: http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/GovInovAutarquias_JAFB07.pdf
- Bilhim, J.(2004b). *Teorias Organizacionais: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora. Disponível em: 02, outubro, 2014 em: https://www.academia.edu/6674293/Bogdan_Biklen_investigacao_qualitativa_em_educacao

Caetano, A. (2001) “Mudança e intervenção Organizacional”, in José Carvalho Ferreira., José Neves, & António Caetano (Orgs). *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: McGraw-Hill.

Camara, B., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2001). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.

Carapeto, C., & Fonseca, F. (2005). *Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Sílabo, Lda.

Caravantes, G. (1977). Administração sistémica por objetivos e resultados (ASPOR) – instrumento de desenvolvimento organizacional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 61-109, abril/junho. Disponível em: 18, outubro, 2014, em: file:///C:/Users/MarcelinaMoraisPedro/Downloads/Caravantes_1977_Administracao-Sistemica-por-Ob_15568.pdf

Carvalho, E. (2007). *Políticas de Reforma Administrativa em Portugal*. Work Paper, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Disponível em: 05, fevereiro, 2014, em: http://www.academia.edu/3211122/Políticas_de_Reforma_Administrativa_em_Portugal

Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos: o capital humano nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Coda, R. (sem data). Características da estrutura de salários e Satisfação em instituições de pesquisa. *Revista de Administração IA – USP*, 16 - 30 – Disponível em : 17, de novembro, 2014, em: <https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCkQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.rausp.usp.br%2Fdownload.asp%3Ffile%3D1603016.pdf&ei=ht1pVN67A4HUOiqNgYqD&usq=AFQjCNHGuS7qsvD5ZsimNdDIzh27CsOcxw&sig2=405yBpqrstH9Q8GPJNFEQ>

Costa, A., Pereira, J., & Blanco, S. (2006). Auditoria do setor público no contexto da nova gestão pública. *Revista de Estudos Politécnicos*, Vol. III, 5/6: 201 - 225. ESG Escola Superior de Gestão – Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA).

Costa, J., & Melo, S. (2004). *Dicionário de Língua Portuguesa*. Porto: Porto Editora.

Cunha, P. M., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C.(2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH.

Cunha, P.M., Rego, A., Cunha, R. C. & Cardoso, C. C. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Cushway, B., & Lodge, D. (1998). *Organizações: Planeamento e comportamento*. Lisboa: Clássica.

Decreto Regulamentar n.º 14/2008 de 31 de julho. *Diário da República n.º 147/2008 – I Série*. Ministério das Finanças e da Administração Pública. Lisboa.

Decreto-Lei 116/84 de 6 de abril. *Diário da República n.º 82/84 – I Série*. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 200/2006 de 25 de outubro. *Diário da República n.º 206/06 – I Série*. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 305/2009 de 23 de outubro. *Diário da República n.º 206/09 – I Série*. Presidência de Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 53/2004 de 21 de abril. *Diário da República n.º 53/04 – I Série B*. Presidência de Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 124/2005 de 4 de agosto. *Diário da República n.º 149/05 – I Série –B*. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.

Decreto-Lei n.º 105/2007 de 3 de abril. *Diário da República n.º 66/2007 – I Série*. Presidência de Conselho de Ministros. Lisboa.

Denhardt, R., & Denhardt, J. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, Arizona, Vol.60, N.6: 549 - 559, november/december – Disponível em: 05, fevereiro, 2014, em: <http://www.csus.edu/indiv/s/shulockn/executive%20fellows%20pdf%20readings/par-denhardt%20new%20public%20service.pdf>.

Despacho n.º 1583/2013 de 25 de janeiro. *Diário da República n.º 18/13 - II Série*. Assembleia Municipal. Setúbal.

Douglas, M. (1992). *O lado humano da empresa*. São Paulo: Livraria Martins Fontes.

Félix, A., Mota, L., Martins, M., Gariso, M., Santos, P., & Marques, R. (2009). *Diploma de Especialização em Gestão Pública*. Trabalho Científico (Curso de Alta Direção em Administração Pública), Porto: CADAP – Disponível em : 23, janeiro, 2014, em: http://repap.ina.pt/bitstream/10782/303/1/TG.8_SIADAP%20%20AN%C3%81LISE%20CR%C3%8DTICA_V.FINAL.pdf

Fonseca, D., Jesus, J., Silva, L., Calhau, M., & Carmo, S. (2014). *Em torno da estrutura organizacional e gestão de pessoas. Estudo de caso no Município de Loulé*. (curso de Gestão Pública na Administração Local), Faro: Fundação para os Estudos e Formação Autárquicos (CEFA).

Fortin, M.F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.

Freixo, M. (2010). *Metodologia Científica: Fundamentos Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Galhanas, C. (2009). *A motivação dos recursos humanos nos modelos de gestão da Administração Pública*. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais), Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão – Disponível em: 12, dezembro, 2013, em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1757/1/TESE%20DE%20MESTRADO%20-%20CARLA%20GALHANAS%20-%20VERS%C3%83O%20FINAL.pdf>.

Ghiglione, R., & Matalon ,B. (1992). *O Inquérito: Teoria e Prática*. Oeiras: Celta.

Ignacio, J., & Rivas, V. (1996). *Motivos y Motivacion en la empresa*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.

Leal, G. (2012). *Fatores de Motivação para novos funcionários do Setor Público: Estudo de Caso no BNDES*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Rio de Janeiro: Escola de Administração Pública e de Empresas – EBAPE - Disponível em: 12, dezembro, 2013, em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9933/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Vers%C3%A3o%20Biblioteca.pdf?sequence=1>

Lei n.º 83/2013 de 9 de dezembro. *Diário da República n.º 238/13 – I Série*. Lisboa.

Lei nº 12-A/2008 de 27 de fevereiro. *Diário da República n.º 4/08 – I Série*. Lisboa.

Lei nº 66-B/2007 de 28 de dezembro. *Diário da República n.º 250/07 – I Série*. Lisboa.

Lobato N, A. (2002). *Motivação para o Trabalho*. Lisboa: RH, Lda.

Lopes, C. (2012). *Os Fatores motivacionais dos trabalhadores da Administração local*. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos), Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal - Disponível em: 16, dezembro, 2013, em http://comum.rcaap.pt/bitstream/123456789/4111/1/Tese%20M.%20Os%20Fatores%20Motivacionais%20dos%20Trab%20da%20ALocal_VFinal.pdf.

Madureira, C., & Rodrigues, M. (2006). A Administração Pública no século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol.12, 2:153-171 - Disponível em: 16, dezembro, 2013, em http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/AP_sec-XXI_INA-2006.pdf.

Marques, A. (1996). *Cultura Organizacional e Novas Tecnologias de Informação – estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Sistemas sócio-organizacionais da Atividade Económica), Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

Marques, A. (2010). *Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos – um estudo multi-caso*. Tese de doutoramento (Sociologia Económica e das Organizações), Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

Mintzberg, H. (1995). *Estruturas e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Miranda, G., & Monteiro, J. (2007). *POCAL – Modernização e Reforma nas Autarquias Locais: Estudo sobre a sua implementação na Câmara Municipal de Matosinhos, Vila Nova de Gaia*: Instituto Superior Politécnico de Gaya - Disponível em: 16, dezembro, 2013, em: <http://comum.rcaap.pt/bitstream/123456789/5444/1/politecnica14.pdf>.

Miranda, J., Castela, J., & Braga, A. (2002). *Constituição da República Portuguesa e o Estatuto do Tribunal Penal Internacional*. Porto: Vida Económica.

Moreira, J. (2002). *A importância dos fatores motivacionais na produtividade dos colaboradores de organizações esportivas da cidade de Curitiba – Paraná*. Dissertação (Mestrado em Administração), Espanha: Universidade de Extremadura - Disponível em: 20, dezembro, 2013, em: <http://revista.unibrasil.com.br/index.php/retdu/article/viewFile/36/61>.

Moreira, J. (2004). *Questionário: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.

Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Cascais: Pergaminho, Lda.

Nogueira, C. (2005). *Administração Pública – Teoria e Mais de 400 Questões*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Pestana, M., & Gageiro, J. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Portugal, Assembleia da República: *Constituição da República Portuguesa VII Revisão Constitucional*. Disponível em: 24, novembro, 2014, em: <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Documents/constpt2005.pdf>

Quivy, R. & Campenhoud, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rego, A. & Souto, S. (2004). *Comprometimento Organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro*. ORAE, Vol.44, 3: 30 – 43, jul./set. Disponível em: 17 novembro, 2014, em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n3/v44n3a04.pdf>

Robbins, S. (1999). *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC.

Rocha, O. (2001). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*. Lisboa: INA – Instituto Nacional de Administração.

- Rocha, O. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar.
- Rocha, O. (2011). *Gestão Pública: Teorias, modelos e práticas*. Lisboa: Escolar.
- Rodrigues, M. (2005). *A Nova Gestão Pública na Governação Local: o caso dos municípios dos distritos de Vila Real e Bragança*. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Minho: Escola de Educação e gestão - Disponível em: 20, dezembro, 2013, em: [https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/1314/1/Tese\(2\).pdf](https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/1314/1/Tese(2).pdf).
- Romão, P. (2011). *A satisfação laboral e a perceção da qualidade dos serviços prestados: o estudo de caso de uma Autarquia*. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos), Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial – Motivação e Liderança (Psicologia das Organizações)*. Lisboa: Presença.
- Scroferneker, C. M.A. (2006). Trajetórias teóricas-conceituais da Comunicação Organizacional. *Revista Famecos*, Porto Alegre, 31: 47 – 53, dezembro. Disponível em : 18, outubro, 2014, em: <http://revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/viewFile/1110/832>
- Seabra, S.N. (2001). A nova administração pública mudanças organizacionais. *RAP - Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, 35(4):19-43, Jul./Ago. 2001 - Disponível em: 20, dezembro, 2013, em: https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.spell.org.br%2Fdocumentos%2Fdownload%2F12481&ei=t-RpVJnNL4OvPabngOAD&usg=AFQjCNFB_wS3YD4fQyD_vmJWS15gt5TrIQ&sig2=kNV16RZ5aR_Aa87Ptq8tMyQ
- Sekiou, B., Fabi, Peretti, Bayad, Alis, & Chevalier. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Silva, S. (2012) *Modernização Administrativa das Autarquias Locais. A Administração Municipal e o Processo de tomada de decisão: caso de estudo: município de Azeméis e de Figueira de Castelo Rodrigo*. Projeto aplicado (Mestrado em Gestão), Guarda: Instituto Politécnico da Guarda.
- Silvestre, H. (2010). *Gestão Pública: Modelos de Prestação no Serviço Público*. Lisboa: Escolar.
- Stake, R. E. (2012). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Steers, R., Porter, L. & Bigley G. (1996). *Motivation and Leadership at work*. Mcgraw-Hill International Editions – Management & Organization Series.

Tomás, A. (2001). *Gestão de Recursos Humanos e Mudanças Organizacionais na Administração Pública*. Instituto Politécnico de Setúbal – Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.

Vera, T., & Morillo, J. (2007). La Complejidad de Análisis Documental. *Información, Cultura y Sociedad*, 16: 55-81, Disponível em: 04 novembro, 2014, em: http://www.filo.uba.ar/contenidos/investigacion/institutos/inibi_nuevo/n16a04.pdf.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Volume 5. Califórnia: SAGE.

Yin, Robert K. (2010). *Estudo de caso : planejamento e métodos*. Porto Alegre: Brookman.

APÊNDICE 1
Pedido de Autorização

Marcelina Morais Pedro
Residência de Estudantes de Santiago
Av^a Prof. Orlando Ribeiro
Manteigadas 2910 – 248 Setúbal

Ex.^a Senhora
Presidente da Câmara Municipal
Dr.^a Maria das Dores Meira
Praça de Bocage
2901 – 866 Setúbal

Assunto: Autorização para a realização de um estudo no âmbito da tese de mestrado

No âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, ministrado na Escola Superior de Ciências Empresariais, do Instituto Politécnico de Setúbal, estou a desenvolver uma pesquisa sobre “Os Fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores da Administração Pública” cujo objetivo principal é identificar um conjunto de fatores de motivação e satisfação.

Para realizar a pesquisa necessito de aplicar um questionário aos trabalhadores da autarquia que V.^a Exa. preside, de forma a recolher junto dos mesmos um conjunto de dados relevantes à pesquisa. Informo a confidencialidade e o anonimato do questionário aplicar.

Neste sentido, solicito a autorização de V.^a Exa. para proceder à recolha dos dados que posteriormente, após o devido tratamento, divulgarei de forma global.

Agradeço, desde já, a atenção dispensada e subscrevo-me com os melhores cumprimentos

Setúbal, 12 de maio de 2014

Marcelina Morais Pedro

APÊNDICE 2
Guião de Entrevista

Guião de Estudo de Caso – Entrevista

Dimensão A - Estrutura Organizacional

Categoria a1) Mudança da estrutura organizacional e Responsabilidade

1. Qual o impacto da Lei 305/2009 de 23 de outubro na estrutura da organização?
2. Quais as alterações a nível de responsabilidades?
3. Porque razão optou-se pela integração do DRH ao DAF

Dimensão B - Departamento de Recursos Humanos

Categoria b2) Caracterização do departamento de RH

4. Como está estruturado o DRH?
5. Quais as Competências?
6. Como está organizado o trabalho (projetos, equipas)?
7. Com a publicação da nova lei orgânica, como é feito o controlo e coordenação do trabalho?

Dimensão C - Práticas de GRH

Categoria c3) – Recrutamento e Seleção

8. Como é feito o recrutamento dos candidatos?
9. Como é feito a seleção dos candidatos?

Categoria c4) - Mobilidade

10. Como está a mobilidade?
11. Que tipo de mobilidades são estimuladas na CMS?

Categoria c5) – Acolhimento e Integração

12. Como é feito o acolhimento?
13. Quem realiza ?

Categoria c6) – Avaliação de Desempenho

14. Como é feita a Avaliação de Desempenho? (Lei nº66-B/2007,de 28 de dezembro)
15. Como são definidos os objetivos?(chefias + trabalhador)
16. Quem avalia?
17. Problemas sentidos? (nas definições dos objetivos, quer nas entrevistas de conclusão)?
18. Quem divulga os resultados?
19. Acha que às pessoas se sentem bem avaliadas? E Reconhecidas?

Categoria c7) - Formação Profissional

20. Como é feita a formação profissional?
21. Como é feita o levantamento das necessidades?
22. Que tipo de formação recebem?

23. Que tipo de formação é que sugerem às pessoas?

Categoria c8) - Remuneração

24. Fase a remuneração, às pessoas sentem-se bem pagas?

Dimensão D - Outros assuntos

Categoria d9) – Preparação para a mudança

25. As estruturas prepararam-se para mudanças ocorridas? (Formação)

26. Quais os desafios enfrentado pelo trabalhadores face ao uso dos meios informáticos?

Categoria d10) – Meios de comunicação e participação

27. Quais os meios de informação e comunicação utilizados pelos trabalhadores?

28. Quais os meios de participação?

APÊNDICE 3

Análise de Conteúdo da entrevista

Dimensão A – Estrutura Organizacional

Categoria a1) Mudança da estrutura organizacional e Responsabilidade

Unidade de sentido
<p><i>“(...) antes da reestruturação nós tínhamos seis departamentos, passamos a cinco, (...) a estrutura anterior conforme lhe estava a dizer tinha seis departamentos, (incompreensível) a Companhia dos Bombeiros Sapadores que existem na Câmara, e tínhamos depois unidades orgânicas anteriores.”</i></p>
<p><i>“a única opção que havia e penso que foi uma decisão acertada é os RH serem englobados na parte da Administração e Finanças. Porque há aqui uma compatibilidade de competências entre o financeiro e o pessoal. Portanto não fazia sentido ao extinguir esta unidade, coloca-lo num departamento que não este a Administração Financeira.”</i></p>
<p><i>“(...) são chefiadas por dirigentes de 3º grau.”</i></p>
<p><i>“a estrutura anterior tinha seis unidades orgânicas nucleares, a nova passou a cinco. Tinha vinte e sete unidades orgânicas flexíveis e passaram a vinte e uma. Destas vinte e uma, quatro são serviços municipais, ou seja, estão apenas dezassete unidades orgânicas flexíveis(divisões) e quatro de 3º grau (serviços municipais).”</i></p>
<p><i>“(...) trouxe alguns transtornos a nível organizacional e um volume de trabalho muito grande (...)”</i></p>
<p><i>“o impacto que vejo é um acréscimo de responsabilidades muito grande para aqueles que mantiveram o cargo de RH (...)”</i></p>
<p><i>“(...) queria dedicar algum tempo para criar instrumentos de gestão para que os serviços tivessem um manual de apoio, o chamado guião (...) e agora há falta de tempo para uma pessoa se dedicar a estas coisa”;</i></p>
<p><i>“(...) eu agora estou assumir as competências de duas divisões quando tinha só uma. Não ganho mais nada por isso, a remuneração é exatamente a mesma.”</i></p>
<p><i>“colegas meus sentiram-se confrontados com descida, deixaram de ser chefe de divisão de 2º grau para passar a 3º grau com uma diminuição salarial drástica e assumindo as mesmas competências que assumiam daí então. (...) o chefe de divisão tem uma remuneração base de 2.600 e “picos”, mais despesas de representação, aquilo anda a volta de 2.000 sem despesas de representação. Portanto, há aqui (...) uma quebra de 800 euros na parte remuneração e as responsabilidades são as mesmas.”</i></p>
<p><i>“(...) duas divisões com competências muito próprias(...)”</i></p>
<p><i>“(...) é a pessoa que mais horas dá a esta Câmara e eventualmente não tem dias de folgas. De segunda à domingo quase 24 hora. Isso faz com que</i></p>

às pessoas vistam a camisola e haja aproximação, ou seja, o bom ambiente.”

“se tivéssemos aqui um Órgão Executivo (...) que tivessem uma atitude de autoritarismo, isso poderia correr muito mal e tenho quase a certeza que o comportamento dos trabalhadores não seria igual. E isso não acontece, (...) quem está afrente do destino desta Câmara (...) tem uma atitude positiva e arrasta também essas pessoas a ter esta atitude positiva, perante as adversidades todas que o governo nos impõe quer à entidade,(...) quer aos próprios trabalhadores.”

Dimensão B - Departamento de Recursos Humanos
Categoria b2) Caracterização do departamento RH

Unidade de sentido

“(...) definição dos objetivos estratégicos da Autarquia e depois os objetivos de cada unidade orgânica e por sua vez a definição dos objetivos a cada trabalhador(...)”

“Eu estava a dizer que não funcionamos muito com projetos aqui no RH, mas existem alguns projetos por iniciativa dos próprios serviços, (...) eu não os chamaria projetos. Estão inseridas nas próprias competências dos gabinetes, mas são trabalhos técnicos que têm que se fazer, por exemplo, Análise e Descrição de Funções.”

Dimensão C – Práticas de Recursos Humanos
Categoria c3) – Recrutamento e Seleção

Unidade de sentido

“O recrutamento na Administração Pública obedece à princípios que somos obrigados a cumprir.”

“(...) abertura do procedimento que temos de abrir e o número de lugares para aquele postos de trabalho.”

“(...) depois temos que abrir um aviso que é publicado no Diário da Republica e na Bolsa de Emprego Público e ainda em dois jornais diários ou semanais, normalmente semanal. E a publicidade é feita neste sentido.”

“ (...) temos que notificar os candidatos que ficaram excluídos por diversas razões, não terem habilitações literárias, não entrega de documentos exigidos no respetivo aviso(...) eles depois têm dez dias (...) apresentar recurso.”

“no entanto, deixe-me chamar-lhe aqui atenção de uma coisa. Porque há pessoas que têm vínculo já à Administração Pública, no entanto, podem

estar a concorrer para o ingresso numa nova carreira, e se é para uma nova carreira não se livram do método obrigatório que é avaliação psicológica e a prova de conhecimento.”

“(…) a abertura dos procedimentos têm de ser pedidos autorização à Ministra das Finanças,(…)”,

“as autarquias que não estejam com a corda na garganta (ri), ou seja, uma saúde financeira boa já não é necessário pedir esta autorização à Ministra das Finanças.”

Categoria c4) - Mobilidade

Unidade de sentido

“(…) mobilidade inter-serviços ou inter-órgãos, de uma Câmara para à outra, mobilidade interna entre a entidade, mobilidades inter-carreiras ou inter-categorias (…)”.

“(..) não é fácil,(…) há um conjunto de atividades que não conseguimos arranjar o recrutamento pela via da mobilidade interna.”

“(…) nós consultamos o INA (entidade gestora da mobilidade) e a resposta foi negativa (..) se me falar de algumas áreas administrativas consegue-se com alguma facilidade, alguns técnicos superiores também, depende da área mas não é fácil (…).”

“nós temos aqui algumas pessoas em mobilidade interna de outros órgãos e também temos trabalhadores da Câmara noutras entidades, isso acontece (..) às vezes a Câmara não é confrontada com os pedidos para às necessidades que tem e isso às vezes acontece.”

Categoria c5) – Acolhimento e Integração

Unidade de sentido

“(…) temos aqui uma sala de formação, eles entram na sala preenchem toda a documentação que é necessária para ingressar na entidade que é a Câmara(…)”,

“(…) é passado um filme em temos de acolhimento (ri) que é a falar sobre a Câmara (...). Se forem assistentes operacionais (..) irão receber também o fardamento e os EPI`S (equipamentos de proteção individuais) (...). Os Recursos Humanos fazem este acolhimento mas são acompanhados por um responsável da unidade orgânica (..) estamos a falar aqui praticamente de uma manhã, depende do grupo de trabalhadores(…).”

Categoria c6) – Avaliação de Desempenho

Unidade de sentido

“(…) eu não digo de beneficiar, mas pelo menos realçar os melhores funcionários tendo em conta a sua prestação de serviço(…).”

<i>“(...) agora é bienal para os trabalhadores em geral, estamos a falar do chamado SIADAP 3 (...) os dirigentes (...) passaram a ser avaliados no final da comissão(...).”</i>
<i>“o órgão executivo (...) definem os objetivos estratégicos da Câmara a partir daí (...) são definidos os objetivos para as chamadas unidades orgânicas nucleares, e depois saem em cascata, (...) para as unidades orgânicas flexíveis e assim sucessivamente”</i>
<i>“(...) há definição de objetivos para cada trabalhador (...).”</i>
<i>“(...) é o Conselho Coordenador que reúne para fazer avaliação, para dizer se está tudo bem ou não (...) depois valida e a presidente homologa. Quem preside ao conselho coordenador de avaliação é a presidente, todos os vereadores executivos, os diretores de departamento e eu atualmente como responsável aqui dos recursos humanos.”</i>
<i>“(...) o vereador de Educação que substitui a presidente, ou seja, preside caso a vereadora de RH falte (...).”</i>
<i>“(...) nós divulgamos é quantos trabalhadores tiveram excelente (...), em termos de estatística nós vamos dizer quantos trabalhadores é que tiveram esta avaliação nesta e naquela carreira. (...) para que todo processo não entre, ou seja, não se arraste, às pessoas vêm aqui ao serviço ter conhecimento da avaliação que está homologada (...).”</i>
<i>“um processo de avaliação tem sempre lacunas porque por muito que o avaliador queira ser justo, tendo em conta as suas limitações que tem na distribuição das quotas, está sempre sujeito a críticas por parte dos avaliados. Não é fácil é um processo bastante complicado, às vezes corre bem ou menos bem, mas pronto é uma coisa que tem que se fazer (ri) . E pronto, é um pouco isso.”</i>

Categoria c7) - Formação Profissional

Unidade de sentido
<i>“(...) são os próprios trabalhadores que têm estas competências, é que vão desempenhar papel de formador (...) não traz custos para à Câmara.”</i>
<i>“(...) por entrevista direta às pessoas”,</i>
<i>“o trabalhador tem a oportunidade de dizer que formação é mais adequada para o desempenho das suas competências, o dirigente também (...). À pessoa pode perfeitamente dizer eu quero frequentar uma ação de formação que está a decorrer na entidade formativa x. Desde que não traga encargos para à Câmara, normalmente à Câmara autoriza.”</i>
<i>“ultimamente temos dado curso para a vertente técnica, por exemplo, para área dos jardins, os motoristas que são obrigados a ter formação . E portanto, neste momento estamos a investir muito nestas áreas operacionais que tem havido algumas lacunas e tem havido alguma aposta na</i>

formação mais técnica (...).”

Categoria c8) - Remuneração

Unidade de sentido

“para ter uma ideia a hora extraordinária ao sábado, ao domingo e feriados eram pagas a 100% neste momento estão a 50%”.

“(...) o líquido cada vez é menos. (...) são pessoas para termos a cidade limpa e para andarem bem na rua né, são estes desgraçados com 485 euros.”

“(...) não é por acaso que a nível da Europa somos os dos mais mal pagos com a maior carga fiscal de sempre. (...) nota-se aqui nos Recursos Humanos às pessoas não conseguem fazer face às despesas e depois recorrem à empréstimos, que é um conjunto de entidades que parecem que metem o dinheiro pela casa a dentro. O pior é depois para pagar e as penhoras depois aparecem. Às pessoas depois recorrem aqui aos Recursos Humanos para tentar ajudar na situação né, mas nós não podemos fazer nada, nos choca imenso. E é chocante é muito chocante.”

Dimensão D - Outros assuntos

Categoria d9) – Preparação para a mudança

Unidade de sentido

“(...) não foi uma surpresa para os trabalhadores e logicamente às pessoas tiveram de sair de um serviço e serem retos para outro, e às vezes mexeu aqui com (pausa longa). Ou tu deixaste de ter este responsável e agora passas a ter outro. Sai desta unidade e agora passa para outra. Mas isso é fruto da reestruturação imposta às autarquias.

ainda hoje de manhã havia uma ação de formação que somos obrigados a dar e temos um conjunto de aplicações em que os trabalhadores tem que dominar porque é uma ferramenta do trabalho e a vontade dos trabalhadores é imensa, isso não temos razão de queixa.”

Categoria d10) – Meios de comunicação e participação

Unidade de sentido

“(..) divulgação de reuniões e informações.”

APÊNDICE 4

Guião de Inquérito por Questionário

Inquérito por Questionário

Estimado(a) Senhor (a)

Encontro-me a desenvolver uma dissertação, no âmbito do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, leccionado na Escola Superior de Ciências Empresariais, do Politécnico de Setúbal. Assim, sendo o objectivo deste questionário para o qual pedimos a sua colaboração, destina-se a recolher dados que permitam aumentar o conhecimento e compreensão acerca da motivação dos trabalhadores da Administração Local.

Este questionário é anónimo (não terá de se identificar) e destina-se exclusivamente a fins de investigação científica. O tempo estimado de preenchimento do questionário é de aproximadamente 10 minutos.

Para qualquer dúvida relacionada com este questionário pode contactar-me através do meu email, marcela-pedro@hotmail.com.

A sua participação na realização deste questionário é muito importante.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Questionário

Considere o seu grau de satisfação, relativamente às seguintes questões, e classifique cada uma das afirmações que se seguem assinalando, de acordo com a seguinte chave: 1=Totalmente Insatisfeito; 2= Insatisfeito; 3= Satisfeito; 4= Bastante Satisfeito; 5= Plenamente Satisfeito.

1.1. Às condições físicas do meu trabalho

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.2. Aos equipamentos para a realização das minhas tarefas

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.3. Aos meios informáticos

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.4. Aos meios de comunicação

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.5. Aos meios de informação

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.6. Ao acesso à informação sobre o meu trabalho

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.7. Ao acesso à informação sobre a organização

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.8. Ao acesso à informação sobre o que acontece no meu serviço

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.9. À relação com os meus colegas

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.10. À relação com as minhas chefias

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.11. Ao modo como sou avaliado

1 2 3 4 5

1.12. Ao cesso à informação sobre os objectivos do meu trabalho

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.13. À participação na definição dos meus objectivos

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.14. À segurança no trabalho

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.15. Ao reconhecimento do meu trabalho por parte da chefia

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.16. Ao reconhecimento do meu trabalho por parte dos colegas

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.17. Ao reconhecimento do meu trabalho por parte da organização

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.18. Com avaliação do meu desempenho

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.19. A justiça na avaliação de desempenho

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.20. Os efeitos da avaliação de desempenho

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.21. Capacidade de conciliação entre a vida pessoal e profissional

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.22. A igualdade de tratamento entre os colegas

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.23. A oportunidade de aprender coisas novas no trabalho

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.24. A capacidade de aprender a realizar novas funções

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.25. A variedade de tarefas

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.26. A capacidade de tomar decisões

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.27. A capacidade de mobilizar um leque variado de competências

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.28. As exigências físicas do trabalho

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.29. As exigências intelectuais do trabalho

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.30. O feedback da chefia

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.31. O feedback dos colegas

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.32. Autonomia

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.33. Equidade com que os objectivos são definidos

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.34. Acesso à formação profissional

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.35. A oportunidade de realizar formação profissional

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.36. A equidade no acesso a formação profissional

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.37. O significado pessoal do meu trabalho

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.38. O significado para a organização do meu trabalho

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.39. O significado para a sociedade do meu trabalho

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.40. A forma como o meu desempenho é monitorizado

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.41. A satisfação geral com o desenvolvimento do meu trabalho

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.42. O sistema de avaliação de desempenho (SIADAP)

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.43. A satisfação geral com o desenvolvimento do meu serviço

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.44. A satisfação geral com o desenvolvimento da organização

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.45. Horário de trabalho

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.46. A comunicação do plano de formação

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.47. A remuneração

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.48. As alterações ocorridas nos últimos anos na minha organização

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.49. As alterações ocorridas nos últimos anos no meu serviço/secção

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.50. As alterações ocorridas nos últimos anos na minha função

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.51. A informatização dos serviços

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.52. À satisfação geral com o meu trabalho

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.53. À satisfação geral com o meu serviço

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

1.54. À satisfação geral com a organização

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfeito Plenamente Satisfeito

APÊNDICE 5
Análise Estatística

Sexo dos trabalhadores

		Frequency	Percent
Valid	(1) Feminino	57	62,0
	(2) Masculino	34	37,0
	Total	92	100,0

Idade dos trabalhadores

N	Valid	83
	Missing	9
Mean		42,53
Median		42,00
Std. Deviation		7,910
Minimum		21
Maximum		60

Tipo de vínculo dos trabalhadores

		Frequency	Percent
Valid		1	1,1
	(1) Por tempo indeterminado (efetivo)	86	93,5
	(2) A Termo certo	2	2,2
	(3) Comissão de serviço	1	1,1
	(4) Outro	2	2,2
	Total	92	100,0

Habilitações Literárias dos trabalhadores

		Frequency	Percent
Valid		1	1,1
	(2) 4 anos de escolaridade	1	1,1
	(4) 9 anos de escolaridade	2	2,2
	(5) 11.º ano	2	2,2
	(6) 12.º ano	31	33,7
	(7) Bacharelato	4	4,3
	(8) Licenciatura	37	40,2
	(9) Mestrado	14	15,2
	Total	92	100,0

Antiguidade dos trabalhadores

		Frequency	Percent
Valid		1	1,1
	(1) Até 5 anos	7	7,6
	(2) 5 – 9 anos	16	17,4

(3) 10 – 14 anos	27	29,3
(4) 15 – 19 anos	15	16,3
(5) 20 – 24 anos	13	14,1
(6) 25 – 29 anos	8	8,7
(7) 30 – 34 anos	3	3,3
(8) 35 – 39 anos	1	1,1
(9) 40 ou mais anos	1	1,1
Total	92	100,0

Alfa de Cronbach – Dimensões de satisfação

Dimensões	Itens	Alfa de Cronbach
Reconhecimento	1.15; 1.16; 1.17	0,742
Conteúdo do Trabalho	1.23; 1.24; 1.25; 1.26; 1.27; 1.28; 1.29; 1.30; 1.31; 1.32; 1.37; 1.38; 1.39	0,887
Condições Físicas de Trabalho	1.1; 1.2; 1.3; 1.4; 1.5; 1.14; 1.21; 1.45; 1.47	0,794
Acesso à Informação	1.6; 1.7; 1.8; 1.12	0,817
Satisfação Geral	1.41; 1.43; 1.44; 1.52; 1.53; 1.54	0,923
Mudança	1.48; 1.49; 1.50; 1.51	0,844
Relacionamento Interpessoal	1.9; 1.10, 1.22	0,781
Avaliação de Desempenho	1.11; 1.13; 1.18; 1.19; 1.20; 1.33; 1.40; 1.42.	0,903
Formação	1.34; 1.35; 1.36; 1.46.	0,910

*O valor do Alfa de Cronbach varia entre 0 e 1. Quanto mais perto de 1 melhor.

Aval. De Desempenho	Pearson Correlation	,530**	,429**	,328**	,502**	,519**	,415**	,519**	1	,275**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000		,008
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92
Formação	Pearson Correlation	,234*	,302**	,312**	,446**	,329**	,322**	,292**	,275**	1
	Sig. (2-tailed)	,024	,003	,002	,000	,001	,002	,005	,008	
	N	92	92	92	92	92	92	92	92	92

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlação entre as dimensões e idade

		Idade
Reconhecimento	Pearson Correlation	-,129
	Sig. (2-tailed)	,246
	N	83
Conteúdo do Trabalho	Pearson Correlation	-,163
	Sig. (2-tailed)	,142
	N	83
Condições Físicas de trabalho	Pearson Correlation	-,087
	Sig. (2-tailed)	,437
	N	83
Acesso à Informação	Pearson Correlation	-,111
	Sig. (2-tailed)	,319
	N	83
Satisfação Geral	Pearson Correlation	-,122
	Sig. (2-tailed)	,272
	N	83
Mudança	Pearson Correlation	-,224
	Sig. (2-tailed)	,042
	N	83
Relacionamento Interpessoal	Pearson Correlation	-,132
	Sig. (2-tailed)	,235
	N	83
Avaliação Desempenho	Pearson Correlation	,086
	Sig. (2-tailed)	,438
	N	83
Formação	Pearson Correlation	-,039
	Sig. (2-tailed)	,724
	N	83

Correlação entre as dimensões as Habilitações

		Habilitações	
Spearman's rho	Reconhecimento	Correlation Coefficient	,050
		Sig. (2-tailed)	,640
		N	91
	Conteúdo do Trabalho	Correlation Coefficient	,009
		Sig. (2-tailed)	,933
		N	91
	Condições Físicas de trabalho	Correlation Coefficient	,101
		Sig. (2-tailed)	,339
		N	91

		Correlation Coefficient	,006
	Acesso à Informação	Sig. (2-tailed)	,957
		N	91
		Correlation Coefficient	-,008
	Satisfação Geral	Sig. (2-tailed)	,937
		N	91
		Correlation Coefficient	,030
	Mudança	Sig. (2-tailed)	,774
		N	91
		Correlation Coefficient	-,125
	Relacionamento Interpessoal	Sig. (2-tailed)	,236
		N	91
		Correlation Coefficient	-,030
	Avaliação Desempenho	Sig. (2-tailed)	,780
		N	91
		Correlation Coefficient	,055
	Formação	Sig. (2-tailed)	,606
		N	91
		Correlation Coefficient	1,000
	Habilitações	Sig. (2-tailed)	.
		N	91

Correlação entre as dimensões Antiguidade

		antiguidade	
Spearman's rho	Reconhecimento	Correlation Coefficient	-,081
		Sig. (2-tailed)	,448
		N	91
	Conteúdo do Trabalho	Correlation Coefficient	-,029
		Sig. (2-tailed)	,784
		N	91
	Condições Físicas de trabalho	Correlation Coefficient	-,050
		Sig. (2-tailed)	,641
		N	91
	Acesso à Informação	Correlation Coefficient	-,178
		Sig. (2-tailed)	,092
		N	91
Satisfação Geral	Correlation Coefficient	-,061	
	Sig. (2-tailed)	,568	

		N	91
		Correlation Coefficient	-,198
	Mudança	Sig. (2-tailed)	,060
		N	91
		Correlation Coefficient	-,118
	Relacionamento Interpessoal	Sig. (2-tailed)	,266
		N	91
		Correlation Coefficient	-,053
	Avaliação Desempenho	Sig. (2-tailed)	,620
		N	91
		Correlation Coefficient	-,217
	Formação	Sig. (2-tailed)	,038
		N	91
		Correlation Coefficient	1,000
	antiguidade	Sig. (2-tailed)	.
		N	91

Comparação de médias na dimensão Reconhecimento

	@115Aoreconh ecimentodomeu trabalhoporpart edachefia	@116Aoreconh ecimentodomeu trabalhoporpart edoscolegas	@117Aoreconh ecimentodomeu trabalhoporpart edaorganização
N			
Valid	91	91	91
Missing	1	1	1
Mean	2,93	3,20	2,55
Std. Deviation	1,063	,872	1,036

Comparação de médias na dimensão Conteúdo do Trabalho

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
1.23Aoportunidade de aprender coisas novas no trabalho	90	2	2,57	,972
1.24A capacidade de aprender e realizar novas funções	91	1	2,88	,998
1.25A variedade de tarefas	90	2	2,88	1,004
1.26A capacidade de tomar decisões	91	1	2,92	1,077
1.27A capacidade de mobilizar um leque variado de competências	91	1	2,92	,969
1.28As exigências físicas do trabalho	92	0	3,03	,733
1.29As exigências intelectuais do trabalho	91	1	3,19	,893
1.30O feedback da chefia	90	2	2,69	1,024
1.31O feedback dos colegas	92	0	3,10	,902
1.32Autonomia	92	0	3,20	,952
1.37O significado pessoal do meu trabalho	92	0	3,28	,856
1.38O significado para a organização do meu trabalho	92	0	3,02	,812
1.39O significado para a sociedade do meu trabalho	92	0	3,39	,825

Comparação de médias na dimensão Condições Físicas de trabalho

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
1.1Às condições físicas do meu trabalho	92	0	2,82	,797
1.2Aos equipamentos para a realização das minhas tarefas	92	0	2,90	,865
1.3Aos meios informáticos	91	1	2,76	,947
1.4Aos meios de comunicação	91	1	3,05	,861
1.5Aos meios de informação	90	2	2,99	,893
1.14À segurança no trabalho	92	0	3,14	,967
1.21Capacidade de conciliação entre a vida pessoal e profissional	91	1	3,34	,969
1.45Horário de trabalho	91	1	3,60	,842
1.47A remuneração	89	3	1,91	,807

Comparação de médias na dimensão Acesso à Informação

	1.6Ao acesso à informação sobre o meu trabalho	1.7Ao acesso à informação sobre a organização	1.8Ao acesso à informação sobre o que acontece no meu serviço	1.12Ao acesso à informação sobre os objetivos do meu trabalho
N Valid	88	92	91	91
N Missing	4	0	1	1
Mean	2,89	2,98	2,82	2,97
Std. Deviation	,952	,889	,973	,960

Comparação de médias na dimensão Satisfação Geral

	N	Mean	Std.
--	---	------	------

	Valid	Missing		Deviation
1.41 A satisfação geral com o desenvolvimento do meu trabalho	92	0	3,05	,803
1.43 A satisfação geral com o desenvolvimento do meu serviço	89	3	2,79	,804
1.44 A satisfação geral com o desenvolvimento da organização	92	0	2,75	,736
1.52 A satisfação geral com o meu trabalho	92	0	2,83	,833
1.53 A satisfação geral com o meu serviço	89	3	2,70	,817
1.54 A satisfação geral com a organização	92	0	2,71	,833

Comparação de médias na dimensão Mudança

	1.48 A alteração dos procedimentos organizacionais	1.49 A alteração dos procedimentos de serviço	1.50 A alteração dos procedimentos de função	1.51 A informatização dos serviços
N	Valid Missing	92 0	91 1	92 0
Mean		2,43	2,48	2,50
Std. Deviation		,893	,899	,896

Comparação de médias na dimensão Relacionamento Interpessoal

	1.9 A relação com os meus colegas	1.10 A relação com os meus chefes	1.22 A igualdade de tratamento entre os colegas
N	Valid Missing	90 2	91 1
Mean		3,61	3,34
Std. Deviation		,896	1,002

Comparação de médias na dimensão Avaliação de Desempenho

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
1.11 A forma como sou avaliado	91	1	2,32	1,031
1.13 A participação na definição dos meus objetivos	92	0	2,97	1,043
1.18 Com a avaliação do meu desempenho	89	3	2,75	1,080
1.19 A justiça na avaliação do meu desempenho	88	4	2,35	1,029
1.20 O efeito da avaliação do meu desempenho	91	1	1,96	,930
1.33 Equidade com que os objetivos são definidos	92	0	2,72	,941
1.40 A forma como o meu desempenho é monitorizado	92	0	2,52	,870
1.42 O sistema de avaliação do meu desempenho SIADAP	91	1	1,81	,868

Comparação de médias na dimensão Formação

	1.34 Acesso à formação profissional	1.35 A oportunidade de realizar formação profissional	1.36 A equidade de acesso a formação profissional	1.46 A comunicação do plano de formação
N	Valid Missing	92 0	92 0	91 1
Mean		2,80	2,87	2,76
Std. Deviation		,940	,940	,874

Comparação de Médias

Grau de satisfação em função da idade

Grupo etário		Reconhecimento	Conteúdo do trabalho	Condições Físicas de trab.	Acesso à Informação	Satisfação Geral	Mudança	Relacionamento Interpessoal	Aval. de Desempenho	Formação
>=29	Mean	3,8889	3,5897	3,3426	3,5000	3,6111	3,4167	3,6667	2,4167	3,2500
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Std. Deviation	,83887	,57735	,85361	1,32288	,67358	,14434	,88192	1,49129	,75000
30 - 39	Mean	3,0323	3,1132	2,9373	2,7769	2,8054	2,6129	3,2151	2,3491	2,7554
	N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Std. Deviation	,81356	,59126	,51370	,75289	,69587	,76059	,84129	,72981	1,04990
40 - 49	Mean	2,6373	2,8756	2,9922	3,0368	2,7402	2,3897	2,9069	2,3887	3,0515
	N	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Std. Deviation	,82620	,60224	,61137	,75075	,70256	,71029	,85889	,80125	,70919
50 - 59	Mean	2,9231	3,0828	2,9936	2,9808	2,9256	2,6346	3,3333	2,5055	2,6731
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13
	Std. Deviation	,64051	,66799	,55186	,64114	,53975	,75426	,81650	,62531	,65657
>=60	Mean	3,6667	2,6923	2,6667	1,7500	1,8333	1,5000	2,3333	3,0000	2,0000
	N	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Std. Deviation	,00000	,00000	,00000	,00000	,00000	,00000	,00000	,00000	,00000
Total	Mean	2,8996	3,0182	2,9767	2,9167	2,8032	2,5271	3,1024	2,4079	2,8635
	N	83	83	83	83	83	83	83	83	83
	Std. Deviation	,82432	,61183	,56328	,77247	,69307	,75204	,85295	,75909	,85496

A remuneração e sexo

Sexo	Mean	N	Std. Deviation
	2,00	1	.
(1) Feminino	1,93	54	,843
(2) Masculino	1,88	34	,769
Total	1,91	89	,807

A remuneração e antiguidade

Antiguidade	Mean	N	Std. Deviation
até 5	2,14	7	1,069
5 - 9	1,63	16	,719
10 - 14	2,15	26	,834
15 ou mais	1,82	39	,756
Total	1,91	88	,811

Sexo e Habilitações

		Sexo		Total
		(1) Feminino	(2) Masculino	
	1	0	0	1
(2) 4 anos de escolaridade	0	0	1	1
(4) 9 anos de escolaridade	0	1	1	2
(5) 11.º ano	0	1	1	2
(6) 12.º ano	0	26	5	31
(7) Bacharelato	0	0	4	4
(8) Licenciatura	0	22	15	37
(9) Mestrado	0	7	7	14
Total	1	57	34	92

Antiguidade e Habilitações

		Antiguidade				Total
		até 5	5 - 9	10 - 14	15 ou mais	
(2) 4 anos de escolaridade	0	0	0	1	1	
(4) 9 anos de escolaridade	0	0	0	2	2	
(5) 11.º ano	0	0	0	2	2	
(6) 12.º ano	4	5	5	17	31	
(7) Bacharelato	0	0	2	2	4	
(8) Licenciatura	2	7	16	12	37	
(9) Mestrado	1	4	4	5	14	
Total	7	16	27	41	91	

Grau de satisfação em função do sexo

		sexo		
		(1) Feminino	(2) Masculino	Total
Reconhecimento	Mean	2,9474	2,8039	2,8938
	N	57	34	91
	Std. Deviation	,72864	,94323	,81328
Conteúdo do trabalho	Mean	3,0040	2,9938	3,0002
	N	57	34	91
	Std. Deviation	,60580	,60574	,60243
Condições Físicas	Mean	2,9125	3,0139	2,9504
	N	57	34	91
	Std. Deviation	,50396	,61978	,54892
Acesso à Informação	Mean	2,9313	2,8750	2,9103
	N	57	34	91
	Std. Deviation	,69314	,84144	,74786
Satisfação Geral	Mean	2,8415	2,7167	2,7949
	N	57	34	91
	Std. Deviation	,65907	,70244	,67445
Mudança	Mean	2,6184	2,3676	2,5247
	N	57	34	91
	Std. Deviation	,73513	,73142	,73980
Relacionamento Interpessoal	Mean	3,2310	2,9216	3,1154
	N	57	34	91
	Std. Deviation	,79604	,86868	,83285
Aval. de Desempenho	Mean	2,3647	2,5131	2,4201
	N	57	34	91
	Std. Deviation	,78204	,69186	,74918
Formação	Mean	2,9854	2,6912	2,8755
	N	57	34	91
	Std. Deviation	,84223	,77376	,82546

Grau de satisfação em função das habilitações literárias dos trabalhadores

		Habilitações							Total
		(2) 4 anos de	(4) 9 anos de	(5) 11.º ano	(6) 12.º ano	(7) Bacharelato	(8) Licenciatura	(9) Mestrado	
Reconhecimento	Mean	4,0000	2,5000	2,5000	2,8387	2,0000	3,1441	2,6429	2,8938
	N	1	2	2	31	4	37	14	91
	Std. Deviation	.	,70711	,23570	,80678	,54433	,76393	,84190	,81328
Conteúdo do Trabalho	Mean	3,2500	3,0769	2,3462	2,9717	2,8846	3,1788	2,6891	3,0002
	N	1	2	2	31	4	37	14	91
	Std. Deviation	.	1,08786	,59832	,55343	,41898	,59365	,63096	,60243
Condições Físicas	Mean	2,5556	2,6181	2,2222	2,9727	3,3194	2,9291	3,0317	2,9504
	N	1	2	2	31	4	37	14	91
	Std. Deviation	.	,69729	,47140	,51082	,90310	,52029	,57393	,54892
Acesso à Informação	Mean	3,0000	2,2500	2,3750	3,0726	2,8125	2,8063	3,0179	2,9103
	N	1	2	2	31	4	37	14	91
	Std. Deviation	.	,70711	,17678	,68372	1,24791	,76327	,74763	,74786
Satisfação Geral	Mean	3,0000	2,0000	2,5833	2,8398	2,5000	2,9036	2,6214	2,7949
	N	1	2	2	31	4	37	14	91
	Std. Deviation	.	1,17851	,58926	,61297	,56108	,75962	,52259	,67445
Mudança	Mean	3,0000	1,6250	1,7500	2,5484	2,0000	2,7027	2,3571	2,5247
	N	1	2	2	31	4	37	14	91
	Std. Deviation	.	,88388	,70711	,71128	,20412	,81189	,49725	,73980
Relacionamento Interpessoal	Mean	3,6667	3,0000	2,6667	3,2312	2,5000	3,2568	2,7024	3,1154
	N	1	2	2	31	4	37	14	91
	Std. Deviation	.	1,41421	,00000	,80586	,79349	,89287	,59261	,83285
Aval. de Desempenho	Mean	3,1250	1,8125	2,5625	2,4793	1,7188	2,5121	2,2628	2,4201
	N	1	2	2	31	4	37	14	91
	Std. Deviation	.	1,14905	,08839	,80075	,27717	,70986	,76298	,74918
Formação	Mean	3,0000	2,3750	2,2500	2,9677	2,9375	2,7815	3,0536	2,8755
	N	1	2	2	31	4	37	14	91

Std.	.	,53033	,70711	,65110	,37500	,98471	,88349	,82546
Deviation								

Grau de satisfação em função da antiguidade dos trabalhadores

		Antiguidade				
		até 5	5 - 9	10 - 14	15 ou mais	Total
Reconhecimento	Mean	3,2857	3,0417	2,7284	2,8780	2,8938
	N	7	16	27	41	91
	Std. Deviation	,95119	,80623	,72228	,84576	,81328
Conteúdo do Trabalho	Mean	3,1429	2,9180	3,0142	2,9987	3,0002
	N	7	16	27	41	91
	Std. Deviation	,59985	,59096	,61761	,61424	,60243
Condições Físicas	Mean	3,0675	2,8038	3,0710	2,9082	2,9504
	N	7	16	27	41	91
	Std. Deviation	,78957	,47069	,50018	,56222	,54892
Acesso à Informação	Mean	3,1071	3,0000	2,9846	2,7927	2,9103
	N	7	16	27	41	91
	Std. Deviation	1,02933	,73030	,77523	,69350	,74786
Satisfação Geral	Mean	3,0762	2,6792	2,8049	2,7854	2,7949
	N	7	16	27	41	91
	Std. Deviation	,69248	,55802	,66889	,72430	,67445
Mudança	Mean	2,9643	2,5000	2,6111	2,4024	2,5247
	N	7	16	27	41	91
	Std. Deviation	,54827	,72457	,72832	,76827	,73980
Relacionamento Interpessoal	Mean	3,5238	3,1354	3,1481	3,0163	3,1154
	N	7	16	27	41	91
	Std. Deviation	,95950	,94520	,66238	,87306	,83285
Aval. de Desempenho	Mean	2,4566	2,5804	2,3776	2,3794	2,4201
	N	7	16	27	41	91
	Std. Deviation	,96080	,77124	,63144	,79293	,74918
Formação	Mean	3,0714	3,0625	3,0247	2,6707	2,8755
	N	7	16	27	41	91
	Std. Deviation	1,24762	,88741	,77135	,73408	,82546

ANEXO 1

Estrutura Organizacional da Autarquia (atual)

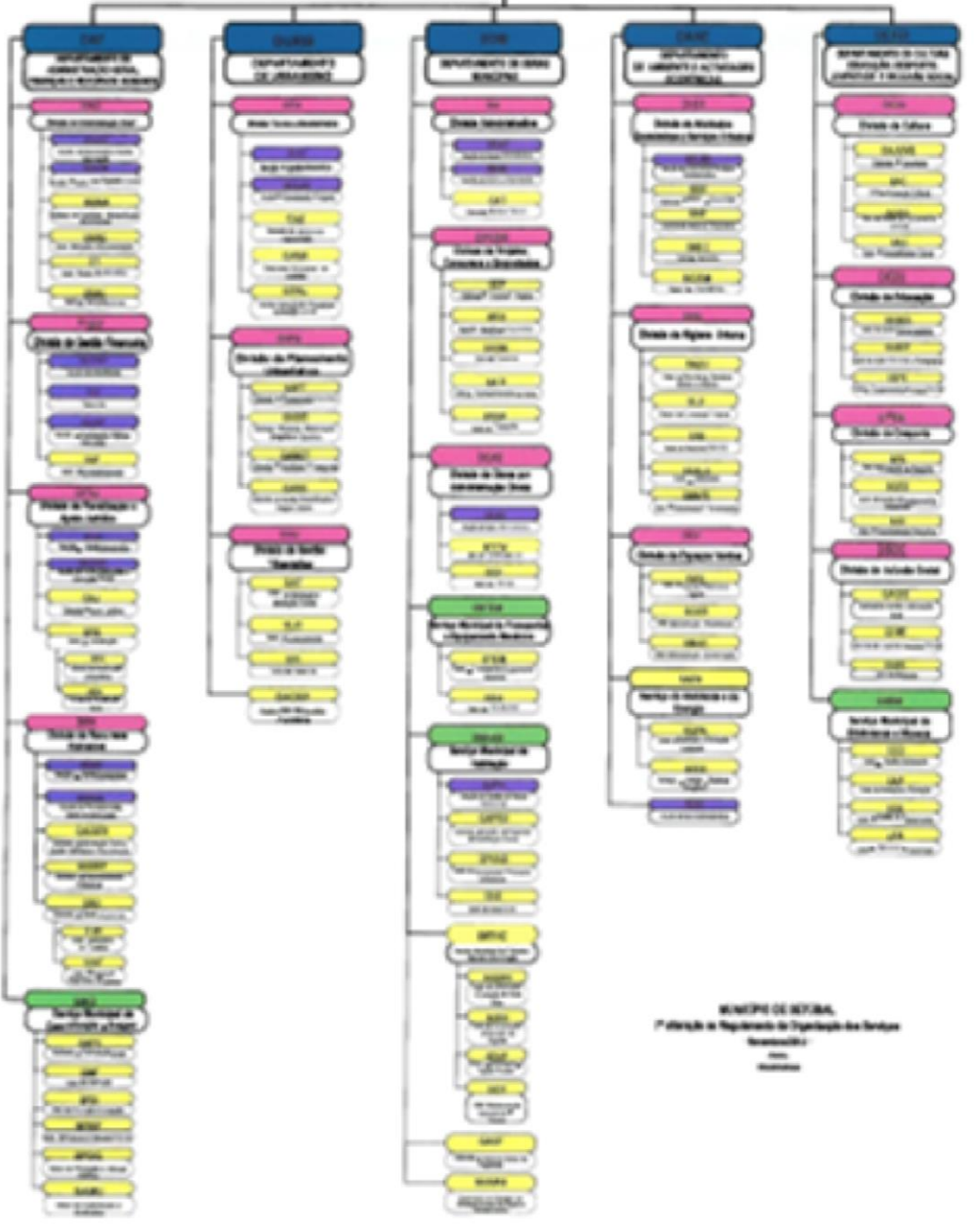


CARGA FUNCIONAL

PROCESOS

SECT
Transferencia de Tecnología

- SECT: Servicio de Transferencia de Tecnología
- SECT: Servicio de Transferencia de Tecnología
- SECT: Servicio de Transferencia de Tecnología
- SECT: Servicio de Transferencia de Tecnología
- SECT: Servicio de Transferencia de Tecnología
- SECT: Servicio de Transferencia de Tecnología
- SECT: Servicio de Transferencia de Tecnología



MINISTERIO DE SETURAL
7° Oficina de Registro de Tecnología de Transferencia

ANEXO 2

Estrutura Organizacional da Autarquia (anterior)

1.1. Organograma
(anterior a janeiro de 2013)

