INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:UM ESTUDO DE CASO

PROJECTO APLICADO DO MESTRADO GESTÃO,
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

LINA MARIA CANADA ABREU NUNES

FEVEREIRO/2012

INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO

PROJECTO APLICADO DO MESTRADO GESTÃO,
ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.

Orientador: Professor Jorge Manuel Monteiro Mendes

LINA MARIA CANADA ABREU NUNES

FEVEREIRO/2012

"*Deus quer, o homem sonha, a obra nasce.*"

Fernando Pessoa

Agradecimentos

Há projectos árduos que temos de realizar na vida mas cuja concretização só é possível com o apoio e a ajuda de muitos outros.

Manifesto os meus sinceros agradecimentos:

- Ao Professor Jorge Manuel Monteiro Mendes, orientador deste projecto aplicado, pelo estímulo e motivação, pela disponibilidade total, pelas considerações e críticas.
- Ao Senhor Presidente pela disponibilidade, confiança e simpatia na disponibilização dos meios necessários à realização do estudo no Instituto Politécnico da Guarda.
- Aos Directores das Unidades Orgânicas e demais colaboradores pela simpatia e disponibilização de tudo o que foi necessário.
- Aos trabalhadores do Instituto Politécnico da Guarda pela colaboração e compreensão.
- Aos meus pais e aos meus sogros por todo o apoio.
- Finalmente, aos dois homens da minha vida, pelo apoio nos momentos difíceis, amor e paciência.

Resumo

Ao longo dos tempos temos verificado que o Estado desempenhou diferentes papéis, sendo nalgumas fases mais ou menos interventivo, noutras mais ou menos social. Quando existe uma recessão económica há tendência para a introdução de reformas profundas. Tais reformas, com algumas características semelhantes, estão baseadas na Nova Gestão Pública, onde as questões gestionárias e manageriais estão presentes.

O processo competitivo deixa de ser exclusivo do sector privado passando também para o Estado; a eficiência e a qualidade dos serviços passa a ser um tema dominante da agenda política.

Todo o processo de mudança é resultado da acção humana e necessita, por isso, da colaboração dos recursos humanos para ser concretizado com sucesso. Uma boa gestão dos recursos humanos pode potenciar o aumento da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços públicos.

O sucesso de uma organização depende de muitos factores, entre os quais a satisfação dos seus colaboradores; se estes estiverem satisfeitos há uma "real" possibilidade de sucesso para a organização. Neste contexto definimos como objectivo principal do nosso trabalho o estudo do nível da satisfação num contexto específico de trabalho – Instituto Politécnico da Guarda.

A escolha deste estudo prende-se com dois motivos: por um lado compreender e testar em que medida alguns factores contribuem para a satisfação no trabalho, nomeadamente factores pessoais como género, idade e habilitações literárias; e factores situacionais como o tempo de serviço, vínculo, categoria e vencimento; e, avaliar o contributo dos factores organizacionais (condições de trabalho, sistemas de gestão, carreira e competências, conteúdo do trabalho e relações humanas) na satisfação profissional dos trabalhadores do Instituto Politécnico da Guarda.

Palavras-chave: Modelos de Administração Pública, Gestão de Recursos Humanos, Motivação e Satisfação

Abstract

Over time, the state has been played different roles, varying between phases that are either interventionist or social. Economic downturns have tended toward the introduction of government reforms based on New Public Management, presenting a number of managerial issues.

Accordingly the competitive process is no longer exclusive to the private sector such that State; efficiency and quality of service have become dominant topics in the political agenda.

Successful implementation of the whole process of change resulting from reforms involves the collaboration of human resources, the proper management of which increases efficiency, effectiveness, and quality of public services.

The success of an organization depends on many factors, including the satisfaction of its employees; if they are satisfied, there is a "real" possibility of success for the organisation. In this context, the main objective of this dissertation is to study the level of satisfaction in a specific context of work at the Polytechnic Institute of Guarda.

The motivation for this study is related, firstly, to understanding and testing the extent to which, personal factors, such as gender, age, and educational background, and situational factors, such as length of service, bond, position and pay contribute to job satisfaction; and secondly, to evaluating the contribution of organizational factors, such as, working conditions, management systems, career and skills, work content, and human relations, to the job satisfaction of workers at the Polytechnic Institute of Guarda.

Keywords: Public Administration Models, Human Resource Management, Motivation, Satisfaction

Glossário

CET - Cursos de Especialização Tecnológica

CRP – Constituição da República Portuguesa

DGES - Direcção Geral do Ensino Superior

ESE - Escola Superior de Educação

ESECD - Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto

ESS - Escola Superior de Saúde

ESTG - Escola Superior de Tecnologia e Gestão

ESTH - Escola Superior de Turismo e Hotelaria

GRH - Gestão de Recursos Humanos

IPG - Instituto Politécnico da Guarda

NGP - Nova Gestão Pública

NPM - *New Public Mangement*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

SAS - Serviços de Acção Social

SIADAP - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

Índice

Resumo....III
Abstract....IV
Glossário....V
Índice de Figuras....VIII
Índice de Gráficos....IX
Índice de Quadros....XI
INTRODUÇÃO....1
I - ENQUADRAMENTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA....3
1.1.Intróito....3
1.2 . Modelos de Administração Pública e a sua Influência na Gestão de Recursos Humanos....8
1.2.1. Modelo Clássico....9
1.2.2. Modelo Profissional....11
1.2.3. Modelo Gestionário....14
1.2.4. Modelo de Governação....17
1.3 . Políticas de Recursos Humanos na Administração Pública....22
1.3.1 . Principais Diplomas da evolução da gestão de recursos humanos desde 25 de Abril de 1974 em Portugal....25
1.4. Modelos de Gestão de Recursos Humanos nos Sectores Públicos e Privados....30
II - MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: CONCEITOS E TEORIAS....36
2.1. Considerações Gerais....36
2.2. Teorias da Motivação....37
2.2.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades....40
2.2.1.1. Refinamento da Pirâmide das Necessidades de Maslow....41
2.2.2. Teoria dos Dois Factores....44
2.2.3. Teoria da Fixação de Objectivos....46
2.2.4. Teoria da Expectativa....48
2.3. Teorias de Satisfação....51
2.3.1. Considerações Gerais....51
2.3.2. Teoria da Realização (*fulfilment*)....52
2.3.3. Teoria da Equidade....53
2.3.4. Teoria da Discrepância....54

2.3.5. - Teoria da Adaptação ao Trabalho 56
2.3.6. Teoria do Processo Oponente 57
2.4. Implicações no Trabalho 58
2.4.1. Desempenho Profissional e Produtividade 59
2.4.2. Absentismo 62
2.4.3. Rotatividade (*Turnover*) 64
2.4.4. *Burnout* 65
2.5. A Motivação e Satisfação no Serviço Público 66
III - ESTUDO DE CASO: SATISFAÇÃO PROFISSIONAL NO INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA 71
3.1. Apresentação do Estudo e da Metodologia 71
3.1.1 Metodologia – Estudo de Caso 71
3.1.2. Recolha de dados 73
3.1.3. Objectivos e Variáveis 75
3.2. Caracterização da Organização 77
3.3. Caracterização da população 79
3.3.1. Validade e Fiabilidade 81
3.3.2. Análise de dados 83
3.3.3. Discussões e conclusões 122
CONCLUSÃO 125
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 127
Apêndice I - Autorização para realização do estudo
Apêndice II - Tipologia dos modelos de explicação da satisfação
Apêndice III - Inquérito por questionário
Apêndice IV – Resultados da plicação do Teste Spearman's rho

Índice de Figuras

Figura 1: Etapas do Ciclo de Vida da GRH 23
Figura 2: Modelo de Motivação das Teorias de Conteúdo.....39
Figura 3: Aplicações da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow 41
Figura 4: Refinamento da Pirâmide das Necessidades.....42
Figura 5: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg 46
Figura 6: Teoria da Fixação de Objectivos.....47
Figura 7: Representação sintética da Teoria da Expectativa 49
Figura 8: Modelo de Motivação de Vroom 50
Figura 9: Modelo da Discrepância aplicado à satisfação com o salário.....56
Figura 10: O Ciclo de Elevado Desempenho 62
Figura 11: Rede de Ensino Superior Politécnico em Portugal.....78

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Evolução do Número de Efectivos na Administração Pública.....28
Gráfico 2: Distribuição dos Trabalhadores do IPG por Género 80
Gráfico 3: Distribuição dos Trabalhadores do IPG por Categoria 80
Gráfico 4: Distribuição dos inquiridos que responderam ao inquérito por questionário por género.....83
Gráfico 5: Respostas aos factores de satisfação.....86
Gráfico 6: Nível de Satisfação com a Dimensão Condições de Trabalho 87
Gráfico 7: Nível de Satisfação com a Dimensão Sistemas de Gestão.....88
Gráfico 8: Nível de Satisfação com a Dimensão Carreira e Competências.....89
Gráfico 9: Nível de Satisfação com a Dimensão Conteúdo do Trabalho 89
Gráfico 10: Nível de Satisfação com a Dimensão Relações Humanas 90
Gráfico 11: Nível de Satisfação Global.....91
Gráfico 12: Ilustração Gráfica da Variável Género vs Satisfação Global 92
Gráfico 13: Ilustração Gráfica da Variável Género vs Condições de Trabalho.....92
Gráfico 14: Ilustração Gráfica da Variável Género vs Sistemas de Gestão 93
Gráfico 15: Ilustração Gráfica da Variável Género vs Carreira e Competências 93
Gráfico 16: Ilustração Gráfica da Variável Género vs Conteúdo do Trabalho.....94
Gráfico 17: Ilustração Gráfica da Variável Género vs Relações Humanas 94
Gráfico 18: Ilustração Gráfica da Variável Idade vs Satisfação Global.....95
Gráfico 19: Ilustração Gráfica da Variável Idade vs Dimensão Condições de Trabalho 96
Gráfico 20: Ilustração Gráfica da Variável Idade vs Dimensão Sistemas de Gestão.....96
Gráfico 21: Ilustração Gráfica da Variável Idade vs Dimensão Carreira e competências 97
Gráfico 22: Ilustração Gráfica da Variável Idade vs Dimensão Conteúdo do Trabalho 97
Gráfico 23: Ilustração Gráfica da Variável Idade vs Dimensão Relações Humanas 98
Gráfico 24: Ilustração Gráfica da Variável Habilitações Literárias vs Satisfação Global.....99
Gráfico 25: Ilustração Gráfica da Variável Habilitações Literárias vs Dimensão Condições de Trabalho 99
Gráfico 26: Ilustração Gráfica da Variável Habilitações Literárias vs Dimensão Sistemas de Gestão 100
Gráfico 27: Ilustração Gráfica da Variável Habilitações Literárias vs Dimensão Carreira e Competências 100
Gráfico 28: Ilustração Gráfica da Variável Habilitações Literárias vs Dimensão Conteúdo do trabalho.....101

Gráfico 29: Ilustração Gráfica da Variável Habilitações Literárias vs Dimensão Relações Humanas....101
Gráfico 30: Ilustração Gráfica da Variável Serviço vs Satisfação Global....102
Gráfico 31: Ilustração Gráfica da Variável Serviço vs Dimensão Condições de Trabalho....103
Gráfico 32: Ilustração Gráfica da Variável Serviço vs Dimensão Sistemas de Gestão....103
Gráfico 33: Ilustração Gráfica da Variável Serviço vs Dimensão Carreira e Competências....104
Gráfico 34: Ilustração Gráfica da Variável Serviço vs Dimensão Conteúdo do Trabalho....105
Gráfico 35: Ilustração Gráfica da Variável Serviço vs Relações Humanas....105
Gráfico 36: Ilustração Gráfica da Variável Tempo de Serviço vs Satisfação Global....106
Gráfico 37: Ilustração Gráfica da Variável Tempo de Serviço vs Condições de Trabalho....107
Gráfico 38: Ilustração Gráfica da Variável Tempo de Serviço vs Sistemas de Gestão....107
Gráfico 39: Ilustração Gráfica da Variável Tempo de Serviço vs Carreira e Competências....108
Gráfico 40: Ilustração Gráfica da Variável Tempo de Serviço vs Conteúdo do Trabalho....108
Gráfico 41: Ilustração Gráfica da Variável Tempo de Serviço vs Relações Humanas....109
Gráfico 42: Ilustração Gráfica da Variável Vínculo vs Satisfação Global....110
Gráfico 43: Ilustração Gráfica da Variável Vínculo vs Condições de Trabalho....110
Gráfico 44: Ilustração Gráfica da Variável Vínculo vs Sistemas de Gestão....111
Gráfico 45: Ilustração Gráfica da Variável Vínculo vs Carreira e Competências....111
Gráfico 46: Ilustração Gráfica da Variável Vínculo vs Conteúdo do Trabalho....112
Gráfico 47: Ilustração Gráfica da Variável Vínculo vs Relações Humanas....112
Gráfico 48: Ilustração Gráfica da Variável Vínculo vs Satisfação Global....113
Gráfico 49: Ilustração Gráfica da Variável Categoria vs Condições de Trabalho....114
Gráfico 50: Ilustração Gráfica da Variável Categoria vs Sistemas de Gestão....114
Gráfico 51: Ilustração Gráfica da Variável Categoria vs Carreira e Competências....115
Gráfico 52: Ilustração Gráfica da Variável Categoria vs Conteúdo do Trabalho....115
Gráfico 53: Ilustração Gráfica da Variável Categoria vs. Relações Humanas....116
Gráfico 54: Ilustração Gráfica da Variável Vencimento vs Satisfação Global....117
Gráfico 55: Ilustração Gráfica da Variável Vencimento vs Conteúdo de Trabalho....118
Gráfico 56: Ilustração Gráfica da Variável Vencimento vs Sistemas de Gestão....118
Gráfico 57: Ilustração Gráfica da Variável Vencimento vs Carreira e Competência....119
Gráfico 58: Ilustração Gráfica da Variável Vencimento vs Conteúdo do Trabalho....119
Gráfico 59: Ilustração Gráfica da Variável Vencimento vs Relações Humanas....120
Gráfico 60: Comparação entre Dimensões e Satisfação Global....123

Índice de Quadros

Quadro 1: Componentes doutrinais da Nova Gestão Pública 15
Quadro 2: – A Comparação dos Modelos de Gestão Pública 17
Quadro 3: Da Nova Gestão Pública para a Governação 19
Quadro 4: Principais Diplomas na Gestão de Recursos Humanos do I ao XVIII Governo Constitucional 26
Quadro 5: Algumas Diferenças entre o Sector Público e o Sector Privado 31
Quadro 6: Sistema Motivacional – Oportunidades e Ameaças 43
Quadro 7: Factores Higiénicos e Factores Motivadores 44
Quadro 8: Factores que conduzem à Satisfação e Insatisfação na Teoria dos Dois Factores de Herzberg 45
Quadro 9: "*Public Service Motives* 66
Quadro 10: Componente com Rotação Matrix 81
Quadro 11: Variância Total Explicada 82
Quadro 12: Valor de α Cronbach 83
Quadro 13: Distribuição dos inquiridos que responderam ao inquérito por questionário por idade 84
Quadro 14: Distribuição dos inquiridos que responderam ao inquérito por questionário por habilitações literárias 84
Quadro 15: Distribuição dos inquiridos que responderam ao inquérito por questionário por vínculo vs antiguidade 84
Quadro 16: Distribuição dos inquiridos que responderam ao inquérito por questionário por categorias profissionais 85
Quadro 17: Distribuição dos inquiridos que responderam ao inquérito por questionário por vencimento mensal ilíquido 85
Quadro 18: Distribuição estatística da moda, mediana e quartis das respostas aos factores de satisfação 86
Quadro 19: Género vs Satisfação Global 92
Quadro 20: Idade vs Satisfação Global 95
Quadro 21: Habilitações Literárias vs Satisfação Global 98
Quadro 22: Tempo de Serviço vs Satisfação Global 106
Quadro 23: Vínculo vs Satisfação global 109
Quadro 24: Categoria vs Satisfação global 113
Quadro 25: Remuneração vs Satisfação Global 117

Quadro 26: Respostas dadas pelos inquiridos às questões 5.6 e 6.6 121
Quadro 27: Aspectos importantes para (in)satisfação no trabalho dos inquiridos 121

INTRODUÇÃO

Numa era globalizada, os países tendem a competir cada vez mais entre si para expandir as suas capacidades económicas. Os desafios e dificuldades financeiras obrigam a medidas de contenção orçamental sendo a redução de custos uma questão central em todos os processos de reforma das Administrações Públicas.

Ao longo dos tempos temos verificado que o Estado desempenhou diferentes papéis, sendo nalgumas fases mais ou menos interventivos, mais ou menos social. Quando existe uma recessão económica há tendência para a introdução de reformas profundas. Reformas estas, com algumas características semelhantes, fortemente baseadas na Nova Gestão Pública, onde as questões gestionárias e manageriais estão presentes.

O processo competitivo deixa de ser exclusivo do sector privado e passa também para o Estado, baseando-se a eficiência dos seus serviços e a qualidade das suas organizações. Esta procura, segundo a Nova Gestão Pública, implica a melhoria constante, a minimização dos custos e a satisfação dos "clientes" dos serviços públicos.

A Reforma da Administração Pública Portuguesa tem vindo a ser aplicada através da introdução de várias alterações legislativas com uma orientação economicista, esvaziando o Estado de algumas competências. Um dos objectivos políticos dos nossos dias é a redução da "máquina do Estado", quer através de privatizações quer "pela aproximação da gestão pública à do sector privado" (Carapeto, *et al*., 2005:213).

Esta reforma tem vindo a acentuar-se nesta última década, em especial no que concerne a políticas de gestão de recursos humanos. A Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2004, de 21 de Abril, veio definir objectivos essenciais para prestigiar a Administração Pública. Máximas como "racionalizar", "modernizar as estruturas", "reavaliar as funções do Estado", "promover uma cultura de avaliação e responsabilidade", "mérito" e "excelência", encontram-se mais do que nunca na agenda do dia.

As teorias de emagrecimento do Estado e da entrega de políticas sociais à iniciativa privada têm, entre outros contributos teóricos, a Teoria da Escolha Pública e a Nova Gestão Pública. A ideia de que tudo o que é público ineficiente, conduz-nos a adopção de medidas de gestão privada, com ênfase nos resultados e na eficiência. Este conceito de gestão é reconhecido como "*new public management*" (Rocha, 2010).

Todo o processo de mudança é resultado da acção humana e necessita, por isso, da colaboração dos recursos humanos para ser concretizado com sucesso. O factor humano é um elemento fundamental a nível da organização. Uma boa gestão dos recursos humanos pode potenciar o aumento da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços públicos.

Qualquer alteração na Administração Pública encontra-se condicionada ao que os seus recursos humanos estão disponíveis para projectar e executar. Os recursos humanos, como referido no estudo de Becker (Prémio Nobel da Economia em 1992), passaram a ser encarados como "capital". Para maximizar e rentabilizar este capital humano é necessário que os trabalhadores se sintam motivados e satisfeitos.

O sucesso de uma organização depende de muitos factores, entre os quais a satisfação dos seus colaboradores; se estes estiverem satisfeitos há uma "real" possibilidade de sucesso para a organização. Neste contexto definimos como objectivo principal do nosso trabalho o estudo do nível da satisfação em contexto específico de trabalho – Instituto Politécnico da Guarda.

A escolha deste estudo prende-se com diversos motivos: por um lado aplicar na prática os conceitos teóricos abordados ao longo deste projecto; por outro lado, contribuir de uma forma positiva para a organização na medida em que lhes permite conhecer o grau de satisfação dos seus membros contribuindo, com os seus resultados, para melhorar essa satisfação. Segundo Madureira e Rodrigues (2006:168) "*hoje importa à gestão saber motivar na incerteza*".

Um outro objectivo é mostrar a importância da Gestão de Recursos Humanos enquanto disciplina técnica e instrumento de desenvolvimento e optimização dos serviços públicos. A forma como é feita a Gestão dos Recursos Humanos nas organizações públicas e na organização que será objecto do estudo de caso, é, assim, outro dos vectores que será estudado.

No que concerne à estrutura, este projecto aplicado encontra-se dividido em duas partes. A primeira parte integra dois capítulos distintos. No primeiro capítulo explanaremos a reforma administrativa em Portugal, fundamentalmente, após a alteração política de Abril de 1974, com particular enfoque nas influências do movimento da Nova Gestão Pública nas políticas de Gestão de Recursos Humanos. No segundo capítulo abordaremos diferentes teorias sobre a motivação e satisfação no trabalho.

Na segunda parte (estudo empírico) apresentaremos um estudo de caso destinado a analisar a satisfação e motivação de trabalhadores, no Instituto Politécnico da Guarda.

I - ENQUADRAMENTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1.1. Intróito

Ao falar de Gestão de Recursos Humanos, nunca poderemos separar as pessoas das organizações e vice-versa. As pessoas vivem num sistema, a organização, onde são chamadas a planificar, realizar e controlar. O factor humano é elemento fundamental a nível da organização e terá sempre que existir, quer a organização seja grande ou pequena, automatizada ou não.

É, por conseguinte, importante estudar a extensão da intervenção humana na área organizacional a fim de se determinarem modelos humanos de comportamento que permitam uma melhoria de desempenho da organização.

Para que possamos entender a relação entre as pessoas e as organizações, é necessário definir o que é uma "organização". Não é fácil dar uma definição simples de organização. É frequente afirmar-se que vivemos numa sociedade de organizações. Todos nós vivemos e passamos a nossa vida em diversas organizações (escolas, clubes, grupos comunitários, empresas, organismos públicos, partidos políticos, igrejas, etc.).

Daqui se depreende que as pessoas ocupam grande parte do seu tempo de vida trabalhando ou vivendo em interacção com as organizações. À medida que estas crescem e se multiplicam, maior se torna a complexidade de recursos necessários à sua sobrevivência e ao seu crescimento.

Antes de tudo, é importante reconhecer que a própria ideia de organizar se fundamenta no facto de que o indivíduo é incapaz de satisfazer sozinho todas as suas necessidades e desejos. No entanto, para ultrapassar as suas limitações individuais as pessoas agrupam-se para formar organizações, no sentido de alcançar objectivos comuns.

Os indivíduos, particularmente na sociedade moderna, verificam que lhes faltam a capacidade, a força, o tempo ou resistência para a satisfação das suas necessidades básicas de alimento, abrigo e segurança. Mas quando diversas pessoas coordenam os esforços, constatam que em conjunto conseguem realizar mais do que qualquer uma delas conseguiria se actuasse sozinho.

O ser humano é eminentemente social, ele não é capaz de viver isolado, mas sim em interacção. Madureira (1990:25) sustenta que "*quando duas ou mais pessoas decidem juntar esforços no*

sentido de realizarem determinados objectivos, dizemos estar em face de uma organização". Desta definição retira-se uma ideia básica de organização que é a coordenação do esforço e a ajuda mútua.

O Homem devido às suas limitações é obrigado a cooperar, a cooperação leva à organização. Chiavenato (1994:20) diz que "*uma organização somente existe quando: há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostos a contribuir com acção conjunta a fim de alcançarem um objectivo comum".*

Por sua vez, Schein (1982:12) refere que, "*uma organização é a coordenação planeada das actividades de uma série de pessoas para a consecução de algum objectivo comum, explicito, através da divisão de trabalho e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade".*

As organizações são, assim, conjuntos ordenados de actividades humanas, mas só passam a funcionar depois que as pessoas sejam recrutadas para ocupar determinados papéis e executar determinadas tarefas, para com eles e por meio deles, alcançarem objectivos organizacionais tais como: "*produção, rentabilidade e redução de custos"* (Mintzberg, 1996: 245).

Todavia, os indivíduos uma vez recrutados e seleccionados prosseguem objectivos pessoais, servindo-se da organização para os conseguir. Assim, a interdependência das necessidades do indivíduo e as organizações estão sempre presentes.

"De um lado as organizações são constituídas por pessoas. Por outro, as organizações constituem para as pessoas um meio pelo qual elas podem alcançar muitos e variados objectivos pessoais com um mínimo de custo, de tempo, de esforço e de conflito, os quais não poderiam ser alcançados apenas através do esforço individual" (Chiavenato, 1994: 63).

Através desta citação facilmente se constata a interacção entre as pessoas e as organizações. Segundo Bilhim (2009:21), "*A organização existe para realizar os seus objectivos, os quais seriam inatingíveis se fossem tentados concretizar por uma só pessoa*". Deste modo, podemos constatar que as organizações são constituídas por duas ou mais pessoas; que existem entre elas, ligações de cooperação; exigem a coordenação de acções; visa a prossecução de metas; subentende a diferenciação de tarefas; e existência de uma estrutura hierárquica.

Uma organização é dinâmica e complexa sendo a interacção entre os seus membros indispensável para que aquela possa atingir os seus objectivos.

Na prossecução do seu objectivo, por vezes, são evidenciados alguns factores em detrimento de outros. Nalguns casos é dada muita importância à tecnologia, esquecendo os recursos humanos; noutros casos valorizam-se as pessoas mas menospreza-se o espaço físico (higiene e segurança). Assim, é necessário ter em atenção a cada um destes factores dando-lhe a importância correspondente ao lugar que assumem na organização.

Neste processo de interacção entre as pessoas e as organizações, o grande desafio que se coloca a ambas as partes é a procura das necessidades, como refere Schein (1982:18) "*À medida que as necessidades das organizações mudam e dos empregados também. O que um empregado (quer) num emprego aos 25 anos de idade pode ser completamente diferente daquilo que esse mesmo empregado quer aos 50 anos de idade".*

O referido autor diz-nos, ainda, que "*no início da carreira as necessidades e as expectativas das pessoas giram muito em torno da auto-experimentação. Elas precisam muito de saber se conseguem contribuir para uma organização se têm capacidades e a energia para executar certos tipos de trabalho, se conseguem trazer uma contribuição"* (Schein, 1982:18).

Dentro deste processo, há, também, que ter em conta que o problema que se coloca ao gestor é então, o de tentar estruturar a empresa, as relações interpessoais e a relação de cada indivíduo com o seu cargo e as tarefas que o compõem, de tal forma que o indivíduo, ao procurar satisfazer os seus objectivos pessoais, contribua eficiente e eficazmente para os objectivos prosseguidos pela organização.

A Gestão de Recursos Humanos tem vindo a ser cada vez mais reconhecida como um importante factor na eficácia organizacional, seja porque a qualidade das decisões estratégicas se liga à qualidade da informação de recursos humanos que é introduzida no processo de tomada de decisão, seja porque o sucesso da implementação da estratégia depende da forma como os gestores concretizam as políticas de recursos humanos.

Amblard *et al.* (1989:9) define Recursos Humanos como "*um conjunto de pessoal de uma empresa, operários, empregados, vendedores, técnicos, gestores, constitui um potencial que, em função da sua qualidade e do seu desenvolvimento pode levar a empresa ao seu sucesso ou bloquear o seu crescimento. Gestão sugere a ideia de regulação de dinâmica".*

De entre muitos autores que se dedicaram ao estudo da Gestão de Recursos Humanos, salienta-se a definição que Edwin B. Flippo (1984:5) nos dá:

"Personal Management is the planning, organising, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance and separation of Human Resources, to the end that individual, organization, societal objectives are accomplished".

Para percebermos melhor esta definição de Flippo passamos a explicar duma maneira geral as funções acima descritas:

Planning (planear) – Consiste numa série de actividades fundamentais para garantir um planeamento adequado de efectivos, tais como, a previsão das necessidades em termos de recursos humanos a médio e a longo prazo o conhecimento do potencial humano existente e o

desenho de planos de carreira adequados à realidade da empresa e ajustados o mais possível às expectativas profissionais dos colaboradores.

Organising (organizar) – É a forma de se alcançar os objectivos / fins organizacionais. Para isso, é necessário criar uma estrutura que estabeleça na teoria e na prática relacionamentos entre os vários cargos, pessoas e factores físicos.

*Directing (*Dirigir) – É tudo aquilo que faz com que as pessoas trabalhem voluntária e eficazmente e ao mesmo tempo se sintam motivadas.

Controlling (Controlar) – É a função da gestão que se identifica com a auditoria de recursos humanos, ou seja, que se preocupa em conhecer e regular as actividades de acordo com o plano de pessoal que, por sua vez, foi construído para que a empresa atinja os fins a que se propõe.

Procurement (Procura) – É a função da Gestão de Recursos Humanos que procura obter quantitativa e qualitativamente os recursos humanos necessários para se atingirem os objectivos organizacionais.

Development (Desenvolvimento) – É a função da Gestão de Recursos Humanos que procura aumentar as competências e o desempenho das pessoas através, por exemplo, da formação.

Compensation (Retribuição) – É a função pela qual os gestores se preocupam com a retribuição devida aos trabalhadores pela sua contribuição na organização.

Integration (Integração) – É a função da Gestão de Recursos Humanos que se dedica à conciliação de interesses individuais, sociais e organizacionais.

Maintenance (Manutenção) – É a função da Gestão de Recursos Humanos que está interligada com outras funções anteriormente citadas, nomeadamente, com a remuneração e integração e que se preocupa com os vários factores que contribuem para que os indivíduos permaneçam na organização.

Separation (Separação) – É a actividade que põe fim ao relacionamento entre indivíduos e organização.

A Gestão de Recursos Humanos existe desde que há pessoas organizadas para alcançar fins produtivos.

Até à Revolução Industrial, eram em número reduzido as organizações de grandes dimensões, encontrando-se sobretudo organizações artesanais, de cariz familiar, em que não havia a divisão do trabalho, os atritos eram escassos e a posição face ao outro ou à sociedade era definida e segura.

Chiavenato (1994:39) defende que "*em toda a sua longa história até ao início do século XX, a administração dos recursos humanos desenvolveu-se com uma lentidão impressionante"*. Peretti (2001:34) é da mesma opinião, afirmando que:

"A função quase não existia e os testemunhos são poucos. Através de alguns romances, é possível descobrir exemplos de práticas de Gestão de Recursos Humanos. Victor Hugo (Les misérables), a Condensa de Ségur (La Fortune de Gasporel), ... entre outros, descreveram práticas de contratação, despedimentos, formação, promoção e obras sociais".

Com a Revolução Industrial, a natureza do trabalho altera-se provocando um desequilíbrio no trabalho artesanal. Apareceram as grandes fábricas, em que as pessoas eram postas a trabalhar para que se obtivessem economias de escala, provocando uma deteorização das condições de trabalho da generalidade dos trabalhadores.

Nos finais do século XIX, para colmatar os inúmeros problemas humanos causados pela industrialização, cria-se o chamado *Welfare Secretary* nos Estados Unidos da América. Esta era uma função que salvaguardava as necessidades dos trabalhadores, prevenindo assim que se sindicalizassem.

Nas primeiras décadas do século XX, a "Administração Científica" defendida por Taylor vê as *Welfare Secretaries* serem substituídas pelos primitivos Departamentos de Pessoal que contribuíram para melhorar a eficiência organizacional, mantendo os salários em níveis apropriados e tratando de certas injustiças sociais.

No período decorrido entre a primeira Guerra Mundial e os anos trinta (século XX), os Departamentos de Pessoal vão assumindo, cada vez mais, papéis importantes, tais como lidar com sindicatos, indemnizar e testar o pessoal recrutado.

Nas décadas de quarenta e cinquenta, popularizou-se o modelo das Relações Humanas de Elton Mayo. Começou-se a valorizar os trabalhadores enquanto pessoas, passou a existir delegação de autoridade e autonomia do trabalhador. A ênfase foi posta nas relações humanas, na dinâmica grupal e interpessoal. Neste contexto os Departamentos de Pessoal continuaram a aumentar de importância.

Peretti (2001:37) refere que "*Na Europa, o desenvolvimento das Leis sociais, o reforço dos sindicatos e as novas necessidades de gestão de pessoal (formação, recrutamento, aprendizagem) provocavam, um pouco por todo o lado, o aparecimento de um homem ou de um serviço de pessoal"*.

Jean Fourastié (in Peretti, 1997:34) afirma que *a "partir de 1945, começa um período de crescimento denominado "os trinta gloriosos". Que se caracteriza por uma aplicação sistemática dos princípios de organização do trabalho – de simplificação do trabalho e dos*

próprios produtos – pela inovação das matérias e dos produtos, a subida do poder de compra, do nível de vida de consumo".

Nos anos sessenta e setenta, nos Estados Unidos, surgem importantes leis contra a discriminação sexual, racial e religiosa no trabalho, assim como leis que promovem melhor segurança e saúde no trabalho. Com estas medidas, começa-se a sentir um progressivo crescimento da área de recursos humanos. Relembre-se que, inicialmente, a missão deste órgão era a de servir de "amortecedor" das insatisfações do pessoal sendo ao mesmo tempo, um órgão técnico administrativo relativamente isolado da direcção da empresa.

É assim que evoluímos do termo Gestão de Pessoal para a Gestão de Recursos Humanos. Segundo (Bilhim, 2004:36), os recursos humanos são vistos como "*o recursos estratégico das organizações…"* e vieram contribuir para uma maior criatividade, aprendizagem constante e motivação para o sucesso das organizações. A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tornou-se uma variável estratégica para o êxito das organizações sejam elas públicas ou privadas.

1.2. Modelos de Administração Pública e a sua Influência na Gestão de Recursos Humanos

A Administração Pública materializa-se num conjunto de actividades efectuadas por órgãos e instituições visando "*a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos"* (Artigo 266º da Constituição da República Portuguesa).

Para cumprir os seus objectivos, de acordo com o artigo 267º da Constituição da República Portuguesa (CRP) a Administração Pública deverá ser *"…estruturada de modo a evitar a burocratização, a aproximar os serviços das populações e a assegurar a participação dos interessados na sua gestão efectiva …".* Neste sentido, a administração dotou-se de bens móveis e imóveis na prossecução do cumprimento dos seus objectivos. Para além de bens materiais a administração necessita de recursos humanos capazes de fazer uma utilização coerente e harmónica destes bens, visando uma melhor e eficaz satisfação das necessidades colectivas.

Segundo Bilhim (2009:113) ao estudarmos a evolução da gestão de recursos humanos na administração pública constata-se que existe *"…uma certa correlação entre o modelo de administração pública e os modelos de gestão de recursos humanos*". Deste modo, começaremos por fazer uma breve abordagem aos principais modelos de administração pública.

Para Rocha (2000), são quatro os modelos de Administração Pública que evoluíram conforme o tipo de Estado, são eles: Clássico, Profissional, Gestionário e de Governação.

1.2.1. Modelo Clássico

O modelo clássico da função pública, também designado de burocrático, surgiu, na Europa, com a Revolução Francesa. Este modelo está ligado à separação dos poderes: legislativo, executivo e judicial e caracteriza-se pela separação entre o poder político e administrativo.

A separação entre os poderes políticos e administrativos foi defendida por Wilson (1887) no artigo "*The study of Administration*" reflectiu sobre o "*Pendleton Act*" [1] defendeu a separação de atribuições entre o poder político, a lei e a administração "(…) *administration lies outside the proper sphere of politics. Administrative questions are not political questions. Although politics sets the tasks for administration, it should not be suffered to manipulate its offices" Wilson* (1887:210).

Simultaneamente a esta separação de funções, prosperou a teoria dos actos administrativos. Ao desenvolver-se o direito administrativo surgiu o estatuto dos funcionários públicos, onde contavam os direitos e deveres dos trabalhadores da Administração Pública (Rocha, 2007).

No começo do século XX Frederick Taylor (1903) nos Estados Unidos, contribuiu para o aprimoramento do modelo clássico através dos seus estudos conhecidos por o "*Scientific Management*"[2] . Ele acreditava que as decisões baseadas na tradição devem ser substituídas por procedimentos precisos desenvolvidos através de estudos cuidadosos de um indivíduo no trabalho, nomeadamente, através de estudos de tempo e movimento. Estes estudos propenderiam a descobrir ou sintetizar o "melhor caminho" para a execução de determinada tarefa.

Esta é uma abordagem que enfatiza a análise e a divisão e subdivisão do trabalho.

Os princípios de gestão de Taylor baseavam-se num controlo rigoroso dos processos de trabalho e num cuidadoso planeamento pelos gestores. Apesar das suas técnicas de gestão terem sido usadas por vezes, para o controlo dos trabalhadores, as suas ideias originais não implicaram, necessariamente, a exploração dos trabalhadores.

[1] O ***Pendleton Civil Service Reform Act*** dos Estados Unidos é uma lei federal criada em 1883, que estipulava que os trabalhos do governo devem ser concedidos com base no mérito. A selecção dos funcionários públicos ficou sujeita a exames rigorosos e competitivos, a conotação política deixou de ser factor preferencial.

[2] Teoria de gestão que analisou e sintetizou os fluxos de trabalho. O seu principal objectivo era melhorar a eficiência económica, em especial da produtividade do trabalho.

No lado Europeu, Hery Fayol (1916) desenvolveu a chamada Teoria Clássica, com a preocupação de aumentar a eficiência das organizações através da aplicação de princípios gerais da Administração em bases científicas. Através da forma e disposição dos órgãos da organização, da estrutura e do funcionamento desta.

A ênfase centra-se não nas tarefas, como na "Administração Científica", mas na estrutura organizacional e na divisão departamental. A Gestão passa a ser vista como um processo de decisão contínuo, onde as funções dos gestores passam por planear, organizar, liderar e controlar.

Luther Gulick, seguidor e divulgador das teorias de Fayol, foi quem introduziu estes conceitos na Administração Pública. Luther Gulick e Urwick Lyndall no seu "Artigo sobre a Ciência da Administração" (1937) propõem uma lista com sete funções dos executivos: ***P****lanning*, ***O****rganizing*, ***S****taffing*, ***D****irecting*, ***C****oordinating*, ***R****eporting e* ***B****udgetin (POSDCORB)* [3] , acrescentando assim mais algumas funções às já enunciadas por Fayol.

Do modelo clássico podemos salientar, de entre outras, as seguintes características:

1) Uma função pública apolítica;

2) Estrutura de forte hierarquia e regras;

3) Permanência e estabilidade;

4) Institucionalização da função pública;

5) Forte Regulamentação Interna;

6) Igualdade (internamente e externamente à organização);

7) Recrutamento com base no mérito.

Este modelo caracteriza-se ainda, pela "*não intervenção do Estado na economia e pelo fim das medidas proteccionistas e dos monopólios, porque o mercado como que se auto-regulava através da sua mão invisível"* (Smith 1923, *in* Silvestre, 2010:66).

No que concerne aos recursos humanos, estes eram vistos como máquinas, o seu recrutamento era efectuado com base no mérito, para garantir a neutralidade dos funcionários, baseado num sistema de carreiras[4] (Rocha, 2007).

[3] Estas funções de gestão deram origem ao acrónimo POSDCORB: ***P****lanning* (planear), ***O****rganizing* (organizar), ***S****taffing* (recrutar), ***D****irecting* (dirigir/liderar), ***C****oordinating* (coordenar), ***R****eporting* (informar) e ***B****udgeting* (orçamentar).

[4] O *sistema de carreira* é caracterizado pela predominância da ideia de emprego para toda a vida, com critérios específicos de acesso e ingresso na função, uma forte ênfase no desenvolvimento da carreira com uma grande relevância para a antiguidade e uma diferenciação relativamente forte entre o emprego público e privado. O *sistema de emprego* é caracterizado pela ênfase na selecção de candidatos para cada posição, um acesso e ingresso mais aberto e uma maior mobilidade entre o emprego no sector privado e no sector público (Demmke *et al*, 2008).

Ainda segundo Rocha (2007), deve-se a Weber (1947) a racionalização do modelo democrático o qual qualifica, desta forma, as organizações burocráticas. Weber concebeu um modelo hierárquico de "cima para baixo", ou seja, um sistema de controlo em que a política está definida pelos superiores hierárquicos e é executada através de uma série de departamentos, onde cada gestor e trabalhador reporta a um superior hierárquico. Assim, para Weber, as organizações burocráticas caracterizavam-se por:

1. Organização hierárquica autoritária;
2. Diferenciação de funções;
3. Delimitação rigorosa de competências;
4. Seguimento estrito dos procedimentos;
5. Estrutura de competências com base em normas;
6. Actividade administrativa contínua;
7. Uso de documentos e comunicação por escrito;
8. Não propriedade do cargo;
9. Meios materiais adequados; e
10. Procedimentos racionais de disciplina e controlo.

Várias críticas começaram a ser apontadas ao modelo clássico, de entre elas realçamos:

- a ausência de estudos científicos experimentais de suporte às suas afirmações e princípios;

- a abordagem incompleta da organização e a sua visualização como sistema fechado;

- as organizações eram vistas como máquinas e os funcionários como acessórios dessas máquinas.

1.2.2. Modelo Profissional

Com a depressão económica de 1929 a procura da eficiência nas organizações passou a ser intensificada. O papel do Estado, tendo em conta o aumento do desemprego e o declínio da actividade económica, alterou-se. Passou a ter um papel intervencionista na economia visando a protecção social.

Esta alteração deveu-se não só à depressão de 1929, mas aos tempos difíceis provocados, mais tarde, pela II Guerra Mundial. Assim, o Estado chamou a si a responsabilidade de garantir a produção de muitos dos bens e serviços essenciais.

Aliada a estas mudanças mundiais, na década de trinta, surge uma nova corrente de pensadores[5] que revolucionaram todo o conceito de organização e de trabalhadores existente até então – a escola das relações humanas. Esta nova visão organizacional colocava a ênfase nas pessoas e não na estrutura, nas tarefas.

Elton Mayo, com as suas pesquisas na Wester Electric, em Hawthorne, desenvolveu uma nova perspectiva de resolução de problemas de gestão focada no processo de motivar os indivíduos para atingir as metas organizacionais (Nogueira, 2005).

Da experiência de Hawthorne resultaram conclusões importantes sobre o comportamento organizacional e que Mayo passa a defender a partir de então:

- O trabalho é uma actividade grupal;
- O trabalhador não reage como indivíduo isolado mas como membro de um grupo social;
- A tarefa básica da gestão é formar uma elite capaz de compreender e comunicar;
- A pessoa humana é motivada pela necessidade de "estar junto" e "de ser reconhecida".

Enquanto no modelo clássico a ênfase estava colocada na divisão do trabalho, nas tarefas, na autoridade centralizada, na confiança nas regras, nos estatutos e na especialização, na teoria das relações humanas a ênfase é colocada nas pessoas, na confiança e abertura, nas relações humanas, na dinâmica grupal e interpessoal e na delegação de autoridade.

Quanto à Administração Pública o modelo que vigorou neste período foi o modelo profissional. Com a modificação do Estado Liberal para Estado de "*Welfare*", assiste-se a um aumento das funções do Estado nomeadamente nas áreas sociais: educação, saúde, segurança social, habilitação social, etc. Tal implicou o recrutamento de um novo tipo de funcionários que não se enquadravam no modelo de Weber.

Mosher (*in* Rocha, 2010:25) indica as características dos profissionais que entraram na função pública e que formaram o grupo mais importante dos funcionários públicos:

1) *Integração em associações profissionais, as quais controlam a entrada nas respectivas profissões.*
2) *Formação e treino continuado e demorado.*
3) *Entrada controlada e dependente de graus académicos.*
4) *Existência de códigos deontológicos e standards de comportamento que se sobrepõem, em muitos casos, às normas internas da Administração Pública.*

[5] A Teoria das relações Humanas foi desenvolvida essencialmente por cientistas sociais, de entre eles: Elton Mayo, Kurt Lewin, Ronald Lippitt, Ralph White, Dorwin Cartwright, Leon Festinger, Fritz Roethlisberger, entre outros.

5) *Preocupação com os respectivos clientes – os médicos existem para servirem os seus doentes e os professores para educar os seus estudantes.*
6) *Avaliação, controlo e promoção feitas pelos seus pares de profissão.*
7) *Status e mística associadas à profissão.*

A crescente influência dos novos profissionais entrados na Administração Pública gerou conflitos entre profissionais, cada vez mais fortes, integrados em associações e ordens, com estatutos e regulamentos próprios que por vezes se sobrepõem às normas da própria Administração Pública.

Segundo Rocha (2010:26) *"A entrada dos profissionais na Administração Publica teve implicações de grande importância. Em primeiro lugar, os profissionais tendem a ser preferencialmente leais às associações profissionais, o que em muitos casos gera conflitos, sobretudo quando se pretende avaliar o trabalho desses profissionais. Na verdade, os médicos não aceitam a avaliação feita por não médicos; o mesmo acontece com os professores."*

Estas novas organizações públicas que se apoiam nos conhecimentos dos seus profissionais são geridas pelos mesmos e são designadas por Mintzberg (1996) como Burocracias Profissionais.

A Burocracia Profissional "*apoia-se na estandardização das qualificações e no parâmetro de concepção que lhe corresponde, a formação e a socialização. (...) recruta especialistas devidamente formados e socializados – que são profissionais – para o seu centro operacional, dando-lhes uma latitude considerável no controlo do seu próprio trabalho.*" (Mintzberg, 1996:380).

Apesar de controlar o seu trabalho de forma mais ou menos independente dos seus pares, o profissional, continua próximo dos utentes que serve.

Ainda na perspectiva de Mintzberg podemos enumerar algumas características da burocracia profissional:

a) Estrutura muito descentralizada tanto a nível vertical como horizontal;
b) Estrutura administrativa democrática;
c) O poder é conferido aos profissionais que dedicam uma grande parte do seu esforço ao trabalho administrativo;
d) A autonomia permite que os profissionais aperfeiçoem as competências.

Em resumo, o Estado de Bem-estar provocou alterações na gestão da Administração Pública tendo havido um aumento de serviços prestados pelo Estado. Tal conduziu à entrada de mais funcionários, aumentando-se de uma forma clara a "máquina do Estado".

Segundo Araújo (*in* Silvestre, 2010) o modelo profissional também apresenta limitações e dos quais se destacam:

a) Métodos de decisão pouco flexíveis;
b) Não existência de estímulos para a racionalização dos recursos utilizados;
c) Falta de incentivos para a aplicação de formas de trabalho mais eficientes e eficazes; e
d) Desresponsabilização dos trabalhadores públicos.

1.2.3. Modelo Gestionário

O modelo profissional, associado ao Estado de "*Welfare*" durou até aos anos setenta/oitenta do século XX. Este modelo foi substituído pelo modelo gestionário. O modelo gestionário tem a sua expressão na denominação de Nova Gestão Pública apresentada por Christopher Hood (1991) no seu artigo "*A Public Management for All Seasons*?", usada para denotar as teorias administrativas que dominaram a agenda da reforma em vários países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) a partir dos finais da década de setenta.

A Nova Gestão Pública (NGP) surge com a necessidade de reformar o Estado. O Modelo de Providência Social implementado com todo o peso financeiro associado (aumento das despesas) e a própria ineficiência da Administração Pública (demasiado burocrática e dispendiosa) conduziram ao surgimento desta reestruturação.

Assim, passamos de um Estado produtor de bens e serviços para um Estado com um papel mais regulador, sem intervir directamente nos mercados, mais financiador e cada vez menos produtor. A NGP introduz novos parceiros (agentes privados e organizações sem fins lucrativos) para produzir e fornecer bens e/ou serviços públicos.

Com a necessidade de eficiência cada vez mais premente, o conceito de serviço público ganha outro significado. Promove-se a concorrência dentro do fornecimento de bens e/ou serviços públicos na expectativa de por um lado, promover o aumento na eficácia e eficiência do serviço prestado ao cidadão e; por outro, diminuir os custos de produção (Hartley, *et al.*, 2002).

As linhas orientadoras, deste modelo, passam segundo Warrington (1997) por organizar e operacionalizar, de forma diferente, a Administração Pública e os seus agentes de modo a:

a) Melhorar o seu desempenho;
b) Aumentar a sua eficiência;
c) Evitar a corrupção;
d) Orientar a Administração Pública para as necessidades dos cidadãos;
e) Abrir a Administração Pública à sociedade;
f) Torná-la mais transparente e idónea;

g) Definir e identificar competências e responsabilidades;
h) Evitar o desperdício;

A NGP (concepção gestionária) aparece, deste modo, como alternativa à "gestão pública tradicional", importando práticas e modelos que embora advindo da teoria clássica, são imprescindíveis para o controlo da despesa. Na perspectiva de Hood (1996) o "*New Public Management*" (NPM) contém sete componentes fundamentais, como se pode verificar no quadro que se segue.

Quadro 1: Componentes doutrinais da Nova Gestão Pública

Nº	Doutrina	Significado	Justificação Típica
1	Profissionalização da gestão nas organizações públicas	Gestores bem visíveis no topo das organizações, com liberdade de gerir e com poder discricionário.	A responsabilidade requer concentração de autoridade e não difusão do poder.
2	Standards explícitos e medida de performance	Objectivos bem definidos e mensuráveis como indicadores de sucesso.	Responsabilidade significa objectivos claramente definidos; eficiência necessita de atenção aos objectivos.
3.	Ênfase no controlo de outputs.	Alocação de recursos e recompensas com ligação à performance.	Necessidade de insistir nos resultados e não nos processos.
4.	Viragem no sentido de desagregação das unidades do sector público.	Divisão do sector público em unidades corporizadas, organizadas por produtos, com orçamentos próprios e com negociação com cada uma delas.	Tornar as unidades capazes de serem geridas; separar provisão de produção, usando contratos e franchises dentro e fora do sector público.
5.	Insuflar competição no sector público.	Mudança no sentido de contratos a prazo.	A competição é a chave para baixar custos e melhorar standards.
6.	Insistência em estilos de gestão e práticas de gestão privada.	Mudança de um estilo de serviço público militar para o mais flexível, quanto aos salários e duração dos contratos.	Necessidade de gerir instrumentos de gestão empresarial ao sector público.
7.	Insistência na parcimónia e disciplina no uso de recursos.	Cortar custos, aumentar a disciplina de trabalho.	Necessidade de verificar a procura de recursos do sector público e fazer mais com menos.

Fonte: Adaptado de Hood (1996), *in* Oliveira Rocha (2010:29,30)

Em suma, e de acordo com Hood, 1991 (*in* Rocha, 2010:30) "*conclui-se que o "new public mangement" se caracteriza: pela gestão profissional, não no sentido de gestão dos profissionais mas na profissionalização da gestão; explicitação das medidas de performance; ênfase nos resultados; fragmentação das grandes unidades administrativas; competição entre agências; adopção de estilos de gestão empresarial e insistência em fazer mais com menos dinheiro.*"

Das componentes doutrinais de Hood suscitam conceitos para a reforma do sector público (Silvestre, 2010):

a) Serviço aos clientes;
b) Liderança e empreendedorismo;
c) Competição;
d) Contratualização;
e) Governação;
f) Reengenharia governamental;
g) Ênfase no *value-for-money*[6]*;*
h) Ênfase nos *outputs;*
i) Medição da qualidade na prestação dos serviços públicos;
j) Accountability[7]*; e*
k) Remuneração através da adopção de sistemas de desempenho que se baseiam em resultados.

As novas doutrinas da NGP caracterizam-se por tentar melhorar a qualidade dos serviços públicos, tornando-os mais eficientes, mais próximos dos cidadãos, menos burocráticos, menos dispendiosos. Foi Osborne[8] (1992) quem sugeriu o desígnio da grande reforma da máquina administrativa governamental americana, sob seguintes princípios básicos:

1. redução da burocracia, a partir do incremento do uso de meios electrónicos;
2. dar prioridade às necessidades e exigências dos cidadãos;
3. atribuição de maior poder aos funcionários (*empowerment*), para tomada de decisões;
4. optimização da acção do Estado (produzir mais a menor custo).

A NGP introduziu um novo conceito de gestores públicos, com maior autonomia, maior liberdade, mas com um grau de responsabilização acrescido. Surgiram, também, novas medidas de avaliação de desempenho com clara definição de objectivos.

Foi dada maior ênfase ao controlo dos *outputs*, com recursos alocados e recompensas ligadas à performance, dando-se mais importância aos resultados do que aos procedimentos.

Com a NGP chegou a descentralização a muitas unidades do sector público com o objectivo de melhorar e optimizar os recursos (físicos, materiais e humanos), tendo como finalidade a eficiência.

[6] *Value-for-money* é composto pela economia, eficácia e eficiência com o propósito de redução dos custos da administração pública.
[7] *Accountability* consiste na prestação de contas, diz respeito ao cumprimento da obrigação dos detentores de cargos públicos a prestarem contas dos seus actos, foram desenvolvidos um leque de instrumentos que permitem o controlo dos agentes públicos e sua consequente responsabilização.
[8] Osborne foi o principal assessor de Al Gore, quando este liderou um dos mais importantes programas do Governo Clinton, o *National Performance Review.*

A competição no sector público era outro dos fundamentos da NGP; a contratação do pessoal e a concorrência entre os sectores público/privados a prestarem serviços idênticos, bem como a comparação de resultados obtidos, passou a ser a chave para baixar os custos em vez da estandardização.

A utilização de técnicas de gestão privada passou a ser uma realidade no sector público, permitindo maior flexibilidade na contratação e recompensa.

Todas estas medidas tendem a uma maior disciplina e parcimónia no uso dos recursos humanos, conduzindo a uma diminuição directa dos custos através do pessoal.

Quadro 2: – A Comparação dos Modelos de Gestão Pública

Dimensões	Modelo Burocrático	NGP
Fundamentos epistemológicos	Ciência Política	Teoria Económica
Modelo de Homem	Homem Administrativo	Homem Económico, baseado no interesse pessoal
Concepção de interesse público	Definido por opção política e substanciado legalmente	Representa a agregação de interesses individuais
Perante quem respondem os gestores públicos	Políticos/Superiores Hierárquicos	Clientes
Meios de atingir os objectivos políticos	Produtor de bens e serviços	Promotor de bens e serviços
Meios de responsabilização controlo	Controlo Hierárquico	Mecanismos de mercado, baseado em contratos
Poder discricionário	Limitado à lei	Amplo poder de acção autónoma
Estrutura organizacional assumida	Autoridade flui de cima para baixo	Descentralização do poder por unidade organizacionais
Motivação dos Gestores Públicos	Salário e benefícios Inerentes à função pública	Espírito empreendedor e auto-realização

Fonte: Adaptado de Denhardt e Denhardt, 2000

1.2.4. Modelo de Governação

Com a descentralização e modernização do sector público, introduzidos pela NGP constata-se que a Administração Pública se tornou mais empresarial, menos onerosa e, em geral, mais eficiente. No entanto, verificou-se também, um pouco em todas as administrações públicas, alguma corrupção e falta de ética nos serviços públicos, o que desencadeou alguma desconfiança por parte dos cidadãos.

O modelo gestionário contribuiu para a um agravamento das condições de trabalho. Segundo Brown (*in* Rocha, 2010:32) verificou-se uma desmotivação dos funcionários e uma crescente politização da função pública.

Na continuação da modernização do sector público, surge um novo modelo de governação ou governança. Segundo Koiman *et al.* (2008), a governança tornou-se um "chavão" nas ciências sociais, assim como no mundo da política. Como acontece com outros conceitos no vocabulário popular, "governança" tem significados diferentes. Estas diferenças, geralmente, giram em torno do papel do Estado (mais ou menos social). Nas abordagens mais normativas, como as do Banco Mundial (1989, 2004) e de Osborne e Gaebler (1992), os governos são muitas vezes criticados por não fazer jus às expectativas de todos aqueles que governam. Onde o Estado é incapaz de governar de uma forma efectiva. Outros actores do mercado e da sociedade civil movem-se em torno de cargos e de processos sociais, visando a diminuição do papel dirigente do Estado.

Assim, de acordo com Bovaird e Löffler (2001:1) pode-se definir governança como: "*the set of formal and informal rules, structures and processes which define the ways in which individuals and organisations can exercise power over the decisions (by other stakeholders) which affect their welfare and quality of life*".

Ainda segundo estes autores, a governança envolve seis grupos de *stakeholders*:

1. Cidadãos (como indivíduos)
2. Sector voluntário
3. Negócios
4. Media
5. Níveis mais altos do governo / Parlamento, incluindo níveis internacionais
6. As autoridades locais

Este modelo de governação, para Kooiman, *et al.* (*in* Silvestre 2010:70), "*surge da necessidade do envolvimento do cidadão que advém de uma crescente complexificação e dinâmica social, que se traduz em: internacionalização das economias, distúrbio do equilíbrio ecológico, desenvolvimento da tecnologia, entre outros*".

A inovação apresentada neste modelo de governação é a ênfase no cidadão, que é chamado a intervir tanto na elaboração de medidas políticas, como na execução e cumprimento dessas mesmas medidas.

Bovaird e Löffler (2001) apresentam-nos um exemplo simples, mas esclarecedor, sobre a diferença entre a nova gestão pública e o modelo governação. O exemplo é o de manter as cidades limpas. Assim, os agentes de mudança do NPM tendem a centralizar os seus esforços na melhoria da limpeza urbana e de recusar serviços de recolha; numa abordagem de governação

local é enfatizado o papel dos cidadãos em respeitar o desejo comum de que ninguém deve atirar lixo para as ruas, em primeiro lugar. Depois que os materiais devem ser reciclados e não simplesmente deitados fora. Isto envolve a educação (não só nas escolas), campanhas publicitárias, surgindo o incentivo para que os cidadãos mostrem o seu repúdio ao comportamento sujo e alterem condutas.

Este modelo surge em Tilburg, na Holanda, na década de oitenta e tinha como objectivos: "*a atribuição de maior responsabilidade aos políticos eleitos no controlo que efectuavam às organizações públicas locais; descentralizar essas estruturas locais para alcançar uma maior produtividade através da flexibilização e da especialização dos seus actores, e em concomitância, contribuir para uma maior responsabilidade de gestão*" (Silvestre, 2010:71).

O quadro seguinte indica como os pressupostos defendidos pela NGP (coluna da esquerda) não desapareceram, mas deram origem a um conjunto mais amplo de preocupações (na coluna da direita).

Quadro 3: Da Nova Gestão Pública para a Governação

A Gestão tem de considerar não só ...	**... mas cada vez mais**
Liderança organizacional	**Liderança de redes**
Desenvolvimento de organizações	Desenvolvimento de redes de políticas, redes de interesse e comunidades relevantes
Criando um conjunto de valores e um sentido de direcção, o que deixa espaço para a autonomia individual e criatividade para dirigentes de nível médio e funcionários	Gerir as expectativas dos cidadãos, empresas e outros interessados para que se tornem mais empenhados nos processos democráticos e mais interessados na formulação de políticas e gestão de serviços
Política e estratégia	**"Politiquice": equilibrar os interesses estratégicos**
Foco nas necessidades dos cidadãos	Dinamização da sociedade civil (através de informação, consulta e participação) em políticas e gestão
Assegurar a coerência das políticas	Assegurar a coerência das políticas
Departamentos e serviços organizacionais	Fronteiras organizacionais/sectoriais e níveis de governo (desenvolvimento sustentável)
A separação da política e da administração	Gestão pública como um processo de interacção entre os funcionários eleitos, nomeados politicamente, consultores *ad hoc*, funcionários de carreira e as partes interessadas externas (*stakeholders*)
Os planos anuais, concentrando-se nas despesas correntes	Os planos a longo prazo, integrando os planos de serviço, a qualidade de vida, planos comunitários, os planos de orçamento de capital e gestão de activos
A gestão de pessoas	**Gestão do mercado de trabalho**
O aumento da produtividade do trabalho através de *downsizing*	Melhoria das contribuições do pessoal para todos os objectivos da organização
Concentração do pessoal na qualidade do serviço	Obter equipas que se concentrem na qualidade de

	vida, em termos de qualidade de resultados do serviço para os utilizadores e concentração na qualidade de vida no trabalho para todos os trabalhadores
Motivação através de sistemas de avaliação objectiva e mais sistemas de remuneração flexível	Motivação, permitindo que o pessoal contribua para o trabalho da organização com uma gama mais ampla de habilidades e aptidões
Recrutamento e retenção de pessoal qualificado através de processos competitivos de contratação para minimizar os custos salariais	Recrutamento e formação do pessoal que têm mais probabilidade de prestar serviços eficazes para ajudar os *stakeholders* a se ajudarem
Recrutamento, retenção e promoção de pessoal exclusivamente pela capacidade de atender às especificações de trabalho de uma forma estreita e mecanicista	Recrutamento, formação e promoção pessoal de forma a aumentar a diversidade do serviço público em termos de género, etnia, idade e deficiência
Uma melhor utilização dos recursos humanos dentro da organização	Uma melhor utilização dos recursos humanos pela mobilidade crescente dentro do sector público e também entre outros sectores e outras áreas
A gestão de recursos	**Gestão de recursos e do conhecimento**
Formulação do orçamento como um exercício de cima para baixo (com limites máximos fixados no total das despesas)	Elaboração de orçamentos com a participação activa de representantes de todas as partes interessadas
Mensuração de custos unitários para a melhoria do desempenho e monitorização de desempenho	A medição dos custos de tempo e dinheiro das actividades da organização, como experimentado por ambos, a organização e os *stakeholders*
Informação financeira transparente	"A transparência fiscal"para se comunicar com os agentes externos (empresas, cidadãos, comunicação social, etc.) sobre as actividades de valor-for-money
Melhorar a eficiência técnica	Melhorar a eficiência social, incluindo a distribuição equitativa dos orçamentos e serviços
Valores da organização	**Valores do serviço público e a ética**
Lealdade à organização, à sua missão, eficiência e sucesso organizacional	Dedicação aos valores de serviço público, incluindo o compromisso para o bem-estar dos cidadãos e utilizadores dos serviços
Funcionamento do governo a nível local	Desenvolver a boa governança local
Servir a comunidade através da produção de políticas, serviços e conhecimento ("prestador de serviços")	Capacitar a comunidade para planear e gerir os seus próprios assuntos (“desenvolvedor da comunidade”)
Aumentar a satisfação dos utilizadores dos serviços locais	Construção da confiança pública no governo local através de processos transparentes e responsabilidade, através do diálogo democrático

Fonte: Adapatado de Bovaird e Löffler, 2001

Deste modo, o novo serviço público procura assegurar que a Administração trabalha para servir os cidadãos. Aquilo que diferencia a NGP da governação é que a primeira dá grande ênfase à avaliação dos resultados - aos *output*, enquanto a governação realça a forma como diferentes organizações e actores interagem no sentido de alcançarem o *outcome* - resultado desejado (Araújo, 2007).

Ainda de acordo com Araújo (2007:12), a “*Administração deve atender a aspectos que estão para além da mera racionalidade do mercado, valorizando as pessoas, não exclusivamente a*

produtividade". Neste sentido, Denhardt e Denhardt (2000) apresentam sete princípios daquilo que consideram ser o Novo Serviço Público:

- **Servir ao invés de dirigir** (o papel do funcionário (servidor) público é ajudar os cidadãos a articular e satisfazer os seus interesses comuns, em vez de tentar controlar ou orientar a sociedade para novas direcções);
- **O interesse público é o objectivo, não o subproduto** (os administradores devem contribuir para a construção de um colectivo partilhado, devem ter noção de interesse público. O objectivo não é encontrar soluções rápidas impulsionadas pelas escolhas individuais. Pelo contrário, é a criação de interesses comuns e responsabilidades partilhadas);
- **Pensar estrategicamente, agir democraticamente** (políticas e programas de atendimento das necessidades do público podem ser mais eficazes e responsáveis através de esforços colectivos e processos colaborativos);
- **Servir cidadãos, não consumidores** (os interesses públicos surgem a partir de um diálogo sobre valores comuns, em vez da agregação dos diferentes interesses. Por isso os trabalhadores públicos não se limitam a responder aos pedidos de "clientes", mas, também, à construção de relacionamentos de confiança e colaboração com e entre os cidadãos);
- **A responsabilização (*Accountability)* não é simples** (os funcionários públicos devem estar atentos não só ao mercado, mas também às leis estatutárias e constitucionais, aos valores da comunidade, às normas políticas, normas profissionais e interesses do cidadão);
- **Valorizar as pessoas, não somente a produtividade** (as organizações públicas e as redes em que participam são mais propensas a ter sucesso a longo prazo, se operadas através de processos de colaboração e liderança compartilhada baseada no respeito por todas as pessoas);
- **Valorizar a cidadania e o serviço público mais do que o empreendorismo** (o interesse público é mais progressista quando realizado por funcionários públicos e cidadãos empenhados em trazer contribuições significativas para a sociedade, do que por gestores empresariais agindo como se o dinheiro público fosse seu).

Como já verificámos, uma das características do modelo de governação é o novo papel assumido pelo cidadão. Para Rhodes (1996) existem limites importantes para o novo papel do cidadão como utilizador. Há restrições significativas no discurso autêntico dentro da rede. Os governos ainda restringem o acesso à informação e não há limites claros para o conhecimento dos cidadãos. Há um evidente conflito entre os princípios de responsabilidade numa democracia

representativa e participação em redes que podem ser abertas sem existirem, formalmente, responsáveis.

Ainda de acordo com o mesmo autor, as relações inter-organizacionais são uma característica essencial da prestação de serviços. As redes são constituídas por organizações que precisam de recursos de troca (por exemplo, dinheiro, informações, conhecimentos especializados) para atingir os seus objectivos e para maximizar a sua influência sobre os resultados.

Denhardt e Denhardt (2000) referem que as decisões que os administradores públicos tomam diferem em função dos tipos de pressupostos e princípios sobre os quais essas decisões são baseadas. Se assumirmos que a responsabilidade do governo é facilitar o interesse individual, serão tomadas um conjunto de acções. Se, ao invés, assumirmos que a responsabilidade do governo é promover a cidadania, iremos ter um conjunto completamente diferente de acções no sentido de atingir esses fins.

Com as alterações e mudanças a que assistimos, em termos políticos e sociais, modificaram-se, com elas, as necessidades de toda a sociedade, exigindo-se novas formas de governação.

"*Educar o público, tornar os públicos mais conhecedores das matérias, reforçar os códigos de ética, avançar em razões de humanidade, em parte como substitutos das razões de estado, mudar para novas formas de cooperação regional e reforçar a global governance como uma visão pública do poder privado, tornando os governos mais responsáveis perante as sociedades actuais – são algumas das decisões para as quais os governos devem mudar para se ajustarem a uma época de vigorosa mudança de valores e expectativas.*" (Dror 1996 *in* Corte-Real, 1999:40)

Depois de um ciclo de privatizações, descentralizações e de devolução do poder para agências e institutos com autonomia, "*as administrações voltam a ser confrontadas com a necessidade de uma alta função pública, movida por valores de missão e valores éticos de serviço público, de equidade, de imparcialidade e de continuidade de serviço, que representam o melhor da tradição administrativa*." (Corte-Real, 1999:40,41).

1.3. Políticas de Recursos Humanos na Administração Pública

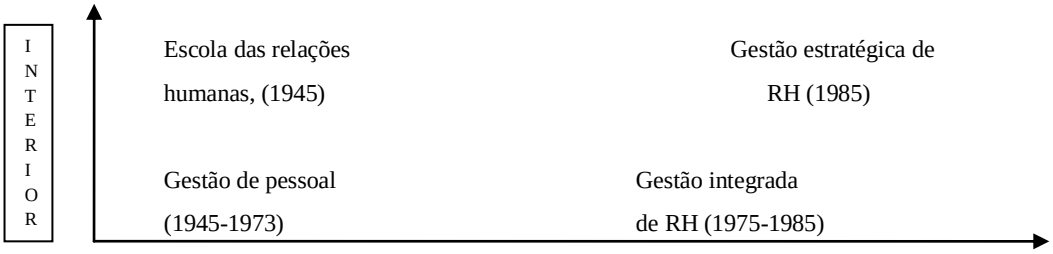
A Administração Pública é constituída por sistemas complexos de estruturas e de redes que se encontram interligadas para solucionar problemas públicos, fornecendo serviços de qualidade aos cidadãos.

Qualquer organização para trabalhar e apresentar o seu produto necessita de mão-de-obra qualificada. Também a Administração Pública dispõe do seu capital humano, organizado de acordo com diferentes sistemas de gestão de recursos humanos.

As políticas de recursos humanos na Administração Pública sofreram ao longo dos tempos várias mutações, podendo-se afirmar que a gestão de recursos humanos (GRH) tem um percurso de um ser vivo, que nasce, cresce, enfrenta crises e desafios e por fim morre (Bilhim, 2009).

Nesta perspectiva e de acordo com Bilhim (2009), durante o século XX, a função de recursos humanos enfrentou quatro fases distintas: administrativa (até 1945), das relações humanas (de 1945 a 1973), da integração/desenvolvimento (de 1973 a 1985) e da estratégia (a partir de 1985).

Figura 1: Etapas do Ciclo de Vida da GRH



Fonte: Bilhim (2009:38)

Ainda segundo Bilhim (2009) na fase administrativa, o técnico de pessoal era por norma um ex-militar, pois o objectivo era fazer cumprir a ordem estabelecida. Os trabalhadores eram vistos sob um prisma contabilístico, como mão-de-obra equivalente a uma matéria-prima, que tinha que ser registada contabilisticamente.

Na fase das relações humanas, que corresponde aos estudos de Elton Mayo, a ênfase é colocada nas pessoas e no social, considera-se que trabalhadores satisfeitos são mais produtivos. Nesta fase os departamentos de recursos humanos são ocupados por técnicos formados em ciências sociais (Bilhim, 2009).

A fase do desenvolvimento/integração [9] conjuga as necessidades individuais com as necessidades da organização. Esta fase é caracterizada ainda pelo recrutamento de psicólogos para os departamentos de recursos humanos.

A viragem dos recursos humanos para a estratégia, na fase da gestão estratégica, associa-se ao novo pensamento da gestão[10]. Os objectivos para a GRH serão de entre outros:

a) comprometer os funcionários no sucesso da organização;

[9] Os precursores da gestão integrada foram Peter Druker e MacGregor (1955 -1960).
[10] Preconizado por Porter e Rosabeth Kanter.

b) implementação de uma cultura virada para os resultados;
c) libertar a criatividade dos trabalhadores em prol da organização;
d) impulsionar o trabalho de equipa;
e) promover a inovação e a qualidade total;
f) estimular a actuação flexível em busca da excelência.

Os profissionais dos departamentos de recursos humanos são, nesta fase, detentores de formação específica na área.

Para além da evolução do papel da gestão de recursos humanos ao longo do tempo, verificamos que os funcionários também percorreram um processo evolutivo de acordo com as diferentes épocas. Dror (*in* Corte-Real, 1999) identificou quatro tipos de funcionários que passaremos a descrever:

- O "Alpha Type" – não existia separação entre o poder político e administrativo, os funcionários tinham privilégios por nascer próximo dos detentores do poder;
- O "Beta Type" – ocupavam funções na administração os detentores de grande capacidade financeira;
- O "Gama Type" – passam a ser funcionários os detentores de qualidades de gestão;
- O "Delta Type" – funcionários que para além de qualidades de gestão são capazes de antecipar problemas e respectivas soluções, com qualidades reformadoras.

Seguindo a classificação de Dror (1997) a Administração Pública tipo alfa, que prevaleceu durante muito tempo (ainda pode ser observada em vários países), baseia-se num *status* atribuído (um direito de nascença ou proximidade pessoal com os governantes), com a fusão dos papéis político e administrativo. O administrador público tipo beta surge pela compra de posições de governo. A Administração Pública do tipo gama é fundamentada em um quase-profissionalismo[11]. Muitos dos actuais administradores públicos incluem-se no tipo gama, com a nova Administração Pública constituindo um subtipo, onde as aptidões de gestão como a formação em direito substituem outras exigências profissionais.

A Administração Pública tipo gama quando avaliada em termos dos requisitos para desenvolver tarefas de relevo dos governos enfrentando todas as mudanças crescentes na sociedade, mostra-se inadequada. Surge, assim, a necessidade de uma administração pública do tipo delta, que foca

[11] Os seus antecedentes são compostos por escravos educados quase-profissionais e pessoas liberadas preenchendo funções de servidores públicos na Roma clássica e, na Idade Média, padres formados, como os jesuítas. Muito profissionais e assentes em mérito eram os sistemas clássicos dos mandarins na China, que levaram a versões modernas como a classe administrativa inglesa e a elite estatal francesa treinada pela ENA (*École Nationale d'Administration*).

a atenção nas tarefas de alta relevância, deixando as tarefas de gestão para trabalhadores graduados tipo gama.

O administrador público tipo delta possui várias características; de entre elas incluem-se: *"(...) uma concentração de aptidões de alta relevância: super profissionalismo; inovativo-criativo; meritocrático-elitista, porém refletindo a sociedade; virtuoso; autónomo, porém subordinado; e um forte sentido de missão. Um breve exame desses atributos servirá para apresentar o conceito de um administrador público tipo delta em um nível de detalhes suficiente para servir de base para o pensamento futuro e para ação."* (Dror, 1997:11).

As características do serviço público tipo delta, segundo Dror (1997) podem e devem ser ajustadas às especificidades de cada país. Para que isto seja possível, para que se possa caminhar em direcção ao serviço público tipo delta, deve existir um grande investimento em recursos humanos e em meios tecnológicos.

A construção de um novo tipo de serviço público, respeitando os três "és" de economia, eficácia e eficiência, será conseguida através da evolução das mais diversas políticas de gestão de recursos humanos a nível salarial, de recrutamento, de formação, de carreira e de concertação social.

1.3.1. Principais Diplomas da evolução da gestão de recursos humanos desde 25 de Abril de 1974 em Portugal

A partir de 25 de Abril de 1974, assistimos a grandes modificações em Portugal, ao nível político e administrativo. Nos primeiros tempos a seguir à revolução viveram-se tempos conturbados com a queda sucessiva de vários governos, o que tornou difícil a implementação de qualquer tipo de reforma na administração pública.

Apesar das dificuldades, desde este período que os mais diversos partidos políticos têm vindo a desenvolver esforços contínuos no sentido de reformar e modernizar a administração.

As reivindicações na função pública foram uma constante mas, até 1978, não foi dada qualquer resposta às reivindicações apresentadas, apenas foram feitas correcções a algumas anomalias e actualizações salariais.

No quadro que se segue podemos constatar a evolução ocorrida em termos legislativos na reestruturação da administração pública, através duma alteração evolutiva normativa dos seus recursos humanos.

Quadro 4: Principais Diplomas na Gestão de Recursos Humanos do I ao XVIII Governo Constitucional

Governo Constitucional da República Portuguesa	Primeiro Ministro	Principais diplomas na área da Gestão de Recursos Humanos
I Governo Constitucional - 1976-1978	Mário Soares	
II Governo Constitucional – 1978 (23 de Janeiro de 1978 a 29 de Agosto de 1978)	Mário Soares	
III Governo Constitucional – 1978 (29 de Agosto a 22 de Novembro de 1978)	Nobre da Costa	
IV Governo Constitucional - 1978-1979 (22 de Novembro de 1978 a 7 de Julho de 1979)	Mota Pinto	"Pacote" Legislativo de 25 e 26 de Junho de 1979: Decreto-Lei n.º 191/A (Aposentação) Decreto-Lei n.º 191/B (Pensões) Decreto-Lei n.º 191/C (Carreiras) Decreto-Lei n.º 191/D (Estatuto Disciplinar) Decreto-Lei n.º 191/E (Remunerações) Decreto-Lei n.º 191/F (Pessoal dirigente)
V Governo Constitucional - 1979-1980	Lurdes Pintasilgo	
VI Governo Constitucional - 1980-1981	Sá Carneiro	Portaria n.º 133/80 de 26 de Março (controle do aumento de efectivos)
VII Governo Constitucional - 1981	Pinto Balsemão	
VIII Governo Constitucional - 1981-1983	Pinto Balsemão	"Pacote" de 10 de Maio de 1982: Decreto-Lei n.º 163/82 (Recolha e tratamento de indicadores de gestão) Decreto-Lei n.º 164/82 (Incentivos para fixação e deslocação de pessoal para a periferia) Decreto-Lei n.º 165/82 (Criação e reorganização de serviços, quadros e carreiras de pessoal) Decreto-Lei n.º 166/82 (Restrição de admissões) Decreto-Lei n.º 167/82 (Critério de recolocação de excedentários) Decreto-Lei n.º 168/82 (Sistema de formação) Decreto-Lei n.º 171/82 (Recrutamento e selecção) Decreto - Regulamentar n.º 44-B/83 (Regime jurídico de classificação de serviço)
IX Governo Constitucional - 1983-1985	Mário Soares	Decreto-Lei n.º24/84 de 16 de Junho (Estatuto disciplinar) Decreto-Lei n.º 248/85 de 15 de Julho (Regime geral de estruturação das carreiras)
X Governo Constitucional - 1985-1987	Cavaco Silva	Decreto-Lei n.º 317/86 de 25 Setembro (Altera o Decreto-Lei n.º 248/85)
XI Governo Constitucional - 1987-1991	Cavaco Silva	Decreto-Lei n.º 187/88 de 27 de Maio (Duração do trabalho) Decreto-Lei n.º 497/88 de 30 de Dezembro (Regime férias, faltas e licenças) Decreto-Lei n.º 498/88 de 30 de Dezembro (Recrutamento e selecção) Decreto-Lei n.º 184/89 de 2 de Junho (Novo sistema retributivo) Decreto-Lei n.º 323/89 de 26 de Setembro (Estatuto pessoal dirigente)
XII Governo Constitucional - 1991-1995	Cavaco Silva	Decreto-Lei n.º 441/91 de 14 de Novembro (Higiene e segurança no trabalho) Decreto-Lei n.º 247/92 de 7 de Novembro (Lei dos disponíveis) Decreto-Lei n.º 9/94 de 13 de Janeiro (Formação profissional)

XIII Governo Constitucional - 1995-1999	António Guterres	Decreto-Lei n.º 131/96 de 13 de Agosto (Auditoria de recursos humanos) Decreto-Lei n.º190/96 de 9 de Outubro (Balanço social) Lei n.º 13/97 de 23 de Maio (Estatuto do pessoal dirigente) Decreto-Lei n.º 231/97 de 3 de Setembro (Recrutamento de dirigentes intermédios) Decreto-Lei n.º 50/98 de 11 de Março (Formação profissional) Decreto-Lei n.º 204/98 de 11 de Julho (Recrutamento e selecção) Decreto-Lei n.º 259/98 de 18 de Agosto (Horário de trabalho) Decreto-Lei n.º 404-A/98 de 18 de Dezembro (Ingresso, acesso e progressão nas carreiras) Decreto-Lei n.º 100/99 de 31 de Março (Férias, faltas e licenças) Decreto-Lei n.º 133/99 de 21 de Abril (Higiene e Segurança no trabalho) Decreto-Lei n.º 190/99 de 5 de Junho (Mobilidade) Lei n.º 44/99 de 11 de Junho (Altera ao Decreto-lei n.º 404-A/98) Lei nº 117/99 de 11 de Agosto (Altera o Decreto-Lei nº 100/99)
XIV Governo Constitucional - 1999-2002	António Guterres	
V Governo Constitucional - 2002-2004	Durão Barroso	Lei n.º 1/2004 de 15 de Janeiro (Altera o estatuto de aposentação) Lei n.º 2/2004 de 15 de Janeiro (Altera o estatuto do pessoal dirigente) Lei n.º 3/2004 de 15 de Janeiro (Lei quadro dos Institutos Públicos) Lei n.º 4/2004 de 15 de Janeiro (Organização da Adm. Directa do Estado) Lei n.º 10/2004 de 22 de Março (Avaliação de desempenho) Lei n.º 23/2004 de 22 de Junho (contrato Individual de trabalho)
XVI Governo Constitucional - 2004-2005	Santana Lopes	
XVII Governo Constitucional - 2005-2009	José Sócrates	Lei n.º 51/2005 de 30 de Agosto (Altera a Lei 2/2004) Lei n.º 60/2005 de 29 de Dezembro (Altera a Lei 1/2004) Decreto-Lei n.º 200/2006 de 25 de Outubro (Altera a Lei 4/2004) Decreto-Lei n.º 105/2007 de 3 de Abril (Altera a Lei 3/2004) Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro (Altera a Lei 10/2004) Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro (Vínculo, carreiras e remunerações) Lei n.º 58/2008 de 9 de Setembro (Estatuto disciplinar) Lei n.º 59/2008 de 11 de Setembro (contrato individual de trabalho) Portaria n.º 83-A/2009 de 22 de Janeiro (regulamenta a tramitação do procedimento concursal)
XVIII Governo Constitucional - 2009-2011	José Sócrates	Lei 34/2010 de 02 de Setembro de 2010 (Alteração à Lei n.º 12-A/2008) Portaria n.º 145-A/2011 de 6 de Abril (Alterações à Portaria n.º 83-A/2009)

Fonte: Elaboração Própria

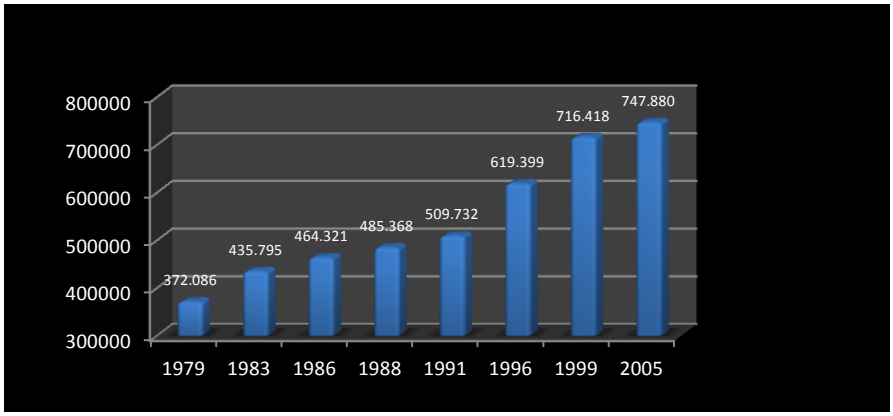
A Administração Pública em Portugal é constituída por *"(...) serviços de administração directa (subordinada ou independente), ou directa (pessoas colectivas públicas, ou pessoas colectivas semi – privadas tais como públicas sob forma societária, funções e associações), centenas de unidades e estruturas, sem contar com as organizações autárquicas, consórcios públicos e instituições públicas de solidariedade."* (Rodrigues, 2002:224).

Toda esta estrutura para funcionar necessita de recursos materiais e humanos. Para além de uma estrutura normativa para regulamentar o bom funcionamento da Administração Pública

portuguesa, também se constatou um aumento de toda a máquina do Estado e com ele, um crescimento das despesas públicas.

Logo depois do 25 de Abril foi necessário reintegrar cerca de 49 000 funcionários públicos, em resultado do processo de descolonização, que representavam na altura cerca de 13,3% do pessoal da função pública (Araújo, 2005). Como resultado houve o incremento da despesa pública e o aumento da dimensão da Administração Pública. O total de funcionários da Administração Pública portuguesa em 1979 era de 372 086, em 1989 o número de funcionários passou para 482 368 e em 2005 este número aumentou para 747 880 funcionários, como se pode observar no gráfico n.º 1. Apesar das limitações ao suposto ingresso de funcionários públicos iniciada em 1982, com o Decreto-Lei n.º 166/82, o que se constatou foi que desde 1979 a 2005 o número de funcionários duplicou.

Gráfico 1: Evolução do Número de Efectivos na Administração Pública



Fonte: http://www.dgap.gov.pt[12] e elaboração própria

No regime jurídico do emprego público que vigorou até 2008[13], a relação jurídica constitui-se com base na nomeação ou contrato. Os funcionários da Administração Pública são na grande maioria do quadro, isto é, em regime de nomeação, de carácter permanente (emprego para a vida).

No que concerne ao acesso ao exercício de funções públicas, desde 1982[14] que se introduziu o concurso no recrutamento e selecção de pessoal, respeitando-se critérios de liberdade, de igualdade de condições e oportunidades para todos os candidatos.

Portugal, em termos de GRH sempre optou por um sistema de carreiras. A carreira consiste numa ordenação hierarquizada, de entre funções da mesma natureza. Até 2008 as carreiras eram verticais e horizontais[15].

[12] No ano de 1996 não estão incluídos os efectivos da Região Autónoma da Madeira
[13] Regime alterado pela entrada em vigor da Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro.
[14] Através do Decreto-Lei n.º 171/82 de 10 de Maio.

Segundo Corte-Real (2008), a gestão dos trabalhadores da Administração Pública é feita por regras e regulamentos emanados da Assembleia da República pela forma de Leis ou por Decretos-lei elaborados pelo governo. Leis aplicáveis a todos os serviços públicos de forma igual. Por outro lado, os chamados "corpos especiais" (professores, médicos, forças armadas, enfermeiros, polícias, etc.) têm estatutos próprios, com sistemas de carreiras específicos, com regras e sistemas de remuneração exclusivos.

A formação profissional passa a ser uma preocupação desde 1982 ao dotar os funcionários de maiores capacidades para poderem desempenhar as suas funções com maior nível de eficácia e eficiência, melhorando assim a qualidade do serviço prestado ao cidadão.

Ao nível de avaliação de desempenho até 2004, os funcionários públicos eram avaliados, de acordo com o estipulado no artigo 5º do Decreto - Regulamentar 44-B/83 de 1 de Junho, sob a forma de classificação de serviço exprimida numa menção qualitativa obtida através de um sistema de notação[16], onde abundavam os "muito bons" desempenhos.

Depois de 2004, com o surgimento do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP)[17], começa uma nova etapa na avaliação de desempenho. Avaliação efectuada por objectivos, com quotas a cumprir nas qualificações mais elevadas, tentando, por um lado premiar os melhores trabalhadores com prémios de desempenho e, por outro, evitar o erro de tendência central ou avaliar por excesso, não diferenciando efectivamente os melhores.

Entre 1974 e 1985 Portugal teve dezasseis governos minoritários compostos por coligações, sendo a instabilidade grande. Mesmo assim tivemos dois pacotes legislativos muito importantes; o primeiro em 1979 e o segundo em 1982, que alicerçaram toda a estrutura vindoura, em termos de GRH.

A partir dos anos oitenta a reforma administrativa tornou-se um tema obrigatório na agenda governamental (Carvalho, 2007). Este período foi coincidente com a entrada de Portugal para a União Europeia, o que fez com que as reformas fossem assumidas ao mais alto nível governamental, não podendo esquecer-se que também nesta altura o movimento reformista da NGP se tinha iniciado em vários países da OCDE (Araújo, 2005). Na opinião de alguns autores (Araújo, 2005; Rocha, 2001) a NGP foi decisiva para a introdução do modelo gestionário na Administração Pública portuguesa.

---

[15] As carreiras verticais são compostas por categorias, com o mesmo conteúdo funcional, mas com diferentes exigências. As carreiras horizontais contêm apenas escalões salariais, onde só existe a possibilidade de mudar de escalão e não de promoção na carreira. A progressão é efectuada pela antiguidade cumulativamente com a avaliação de desempenho igual ou superior a "Bom".

[16] Este sistema era baseado na apreciação quantificada do serviço prestado em relação a cada um dos factores definidos na respectiva ficha de notação

[17] Lei n.º 10/2004 de 22 de Março, complementada com a Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro.

Depois de 1985 surgiram governos maioritários. Assim, as relações entre governos e administração foram altamente politizadas, sendo os cargos de chefia de nomeação, isto é de confiança política (Corte-Real, 2008).

Portugal vivenciou grandes alterações tanto a nível político, económico e social desde 1974, nomeadamente: a própria revolução de 1974; nacionalização da economia; primeiro parlamento em 1976; criação das regiões autónomas, reformas constitucionais com expressão da liberdade; direitos e garantias; descolonização; integração de funcionários das ex colónias; entrada na união europeia (1986); entrada na zona euro (1999-2002).

Todas estas mudanças conduziram a medidas reformistas estruturantes para transformar a Administração Pública em organizações competitivas, de qualidade, com sentido de serviço público e, acima de tudo, eficientes.

1.4. Modelos de Gestão de Recursos Humanos nos Sectores Públicos e Privados

A partir dos anos oitenta começaram a emergir medidas relativas à reforma da Administração Pública. De acordo com Carapeto *et al*. (2005), estas reformas "*foram marcadas pela aproximação da gestão da função pública à do sector privado…*", visando a modernização administrativa.

Com a NGP assistimos a uma diminuição gradual da intervenção do Estado. Verificamos alguma desintervenção Estatal, mesmo em áreas sociais, privilegiando-se as privatizações e as parcerias público-privadas. A concorrência, a racionalização económica e a relevância dada aos *outputs*, métodos usualmente utilizados na gestão privada, passaram a fazer parte do quotidiano da gestão no sector público.

Para tornar a Administração Pública mais eficiente e eficaz foi necessário reformar e modernizar a administração, tendo como objectivos melhorar a qualidade dos serviços e aproximar-se mais dos cidadãos.

A GRH não ficou alheada deste processo. O facto da Administração Pública se reger por um "*modelo estatutário da Função Pública, o excesso de garantias dos funcionários, e a rigidez dos instrumentos disponíveis, tem colocado dificuldades na gestão dos recursos humanos nomeadamente no que concerne à aplicação de novos instrumentos, como a avaliação de desempenho, a mobilidade de pessoal e a introdução de mudanças no comportamento das*

pessoas" (Araújo, 2005:6). Apesar das dificuldades foram importados procedimentos do sector privado e aplicados ao sector público, visando uma clara aproximação dos dois sectores.

A diferença entre a gestão pública e a gestão privada "*radica no contexto político em que ambas operam*". (Bilhim, 2009:119). Mais importante que a importação de medidas do sector privado, Rocha (1995) salienta as diferenças existentes entre os dois sectores, considerando-as mais importantes do que as semelhanças, nomeadamente:

- A oposição existente entre o interesse público (sector público) e o lucro (sector privado);
- Obrigações legais inerentes à gestão pública;
- Ambiente político (gestão pública);
- Ênfase no cumprimento de normas (público) e não nos resultados (Privado);
- Oportunidade política é superior aos critérios de eficácia e eficiência;
- Relações de poder com diferença inalteráveis;
- Padrões organizacionais distintos;
- Financiamento dos impostos (público) e não dos consumidores (privado;
- Concorrência (privado) e monopólio (público); e
- Dificuldade em apurar custos das actividades.

Nesta linha de pensamento Willcocks e Harrow (1992), procuraram distinguir os serviços públicos do sector privado, tal como podemos observar no quadro que se segue.

Quadro 5: Algumas Diferenças entre o Sector Público e o Sector Privado

Serviços Públicos	Sector privado
1. Regulamentação; códigos de conduta	1. Conselho de administração; enquadramento condicionado pelo planeamento da empresa
2. Necessidades provindas da gestão da economia nacional	2. Indicadores de mercado
3. Relativa transparência da administração e da tomada de decisão; ênfase sobre os representantes	3. Relativo secretismo; ênfase sobre a confidencialidade do negócio
4. Público atento; uma base ampla de *stakeholders*; impacto de corpos regulamentares e subsidiários	4. Foco primordial nos accionistas e na gestão
5. Múltiplos valores e objectivos: • Serviço • Interesse público • Equidade • Profissionalismo	5. Valores e objectivos relativamente restritos

• Participação do utente • *Trade-offs* complexos	
6. Fonte principal de recursos: impostos	6. Fonte principal de recursos; receitas operacionais e empréstimos
7. Ampla responsabilidade	7. Responsabilidade restrita
8. Dar resposta às orientações políticas e aos horizontes (de curto prazo)	8. Não há real sobreposição política nacional/local; menos constrangimentos artificiais em tempo
9. Objectivos sociais primordiais, ex., segurança, saúde, educação…	9. Objectivo primordial: lucro
10. Indicadores de desempenho complexos e discutíveis	10. Sobretudo medidas quantitativas de carácter financeiro
11. Directivas políticas mais mal definidas: complexidade na implementação dessas políticas	11. Políticas relativamente menos ambíguas

Fonte: Adapatado de Willcocks e Harrow (1992), *in* Carvalho (2001:64)

Existem consideráveis críticas à tentativa de igualar a gestão pública à gestão privada, Walsh (1992, *in* Boyne 1999) aponta que ao adoptar no sector público uma linguagem pertencente ao sector privado, correr-se-á o risco deste sector perder ou negligenciar valores inerentes ao seu domínio.

No que concerne à GRH também existia uma dicotomia entre a forma de gerir estes recursos em ambos os sectores, público e privados. De acordo com Legge (1995, *in* Boyne 1999), existem dois modelos de GRH: "*hard model*" e "*soft model*", o primeiro relacionado com o utilitarismo e instrumentalismo e o segundo com um comportamento humanista.

Guest (1987) e Storey (1992) *in* Truss *et al.* (1997) nas suas definições dos modelos *soft* e *hard* a distinção fundamental é a ênfase colocada sobre o ser humano ou o recurso. O modelo *Soft* está associado ao movimento das relações humanas, à utilização dos talentos individuais e a McGregor com a Teoria Y, isto é com uma perspectiva sobre os indivíduos (humanismo e desenvolvimento). Este modelo está também associado aos objectivos de flexibilidade e adaptabilidade.

O modelo *hard*, por outro lado, sublinha o carácter quantitativo, aspectos calculistas e de negócios estratégicos da gestão dos recursos efectivos, de uma forma racional, como de qualquer outro factor de produção (Storey, 1992 *in* Truss *et al*., 1999). Este modelo dá relevância a importância do "encaixe estratégico", onde as políticas e práticas de recursos humanos estão intimamente ligados aos objectivos estratégicos da organização (Truss *et al.*, 1999).

Farnham e Horton (1996, *in* Boyne, 1999) identificaram algumas características das práticas de GRH utilizados no sector público, nomeadamente:

1. Estilo paternalista de gestão - promovendo a protecção e bem-estar dos trabalhadores;
2. Práticas de emprego estandardizadas - trabalhadores com as mesmas tarefas tivessem as mesmas condições de trabalho, com segurança no trabalho, isto é "um emprego para a vida";
3. Colectivismo – fortes uniões sindicais;
4. Aspiração das organizações em ser "patrões modelo" – pretendendo ser seguidos pela gestão privada, nomeadamente no que concerne à formação e à igualdade de oportunidades.

A razão para se mudar a forma de gestão dos recursos humanos no sector público, segundo OCDE, 1996 (*in* Boyne, 1999) foi similar nos diversos países que fazem parte da OCDE. A tensão económica no sector público aumentou a necessidade de uma maior eficiência e de um aumento na qualidade dos serviços prestados, acompanhados por uma redução do número de trabalhadores.

Em Portugal, a introdução de medidas típicas do sector privado no sector público, são uma realidade. Assim, no que concerne à GRH, foram introduzidas um conjunto de reformas que foram alterando progressivamente o "estatuto" de funcionário público.

Foram vários os diplomas[18] que introduziram mudanças no sistema de carreira, nos métodos e procedimentos de recrutamento, no sistema retributivo e na promoção da mobilidade de pessoal. Estas medidas foram importando modelos aplicados no sector privado e a racionalização do sistema de pessoal

Uma das medidas que espelha a necessidade de flexibilizar a gestão de pessoal na Administração Pública é a introdução do regime do contrato individual de trabalho, o que adopta regras de direito comum à Administração Pública (Lei nº 23/2004).

Com a entrada em vigor da Lei 12-A/2008 de 27 de Fevereiro, quase que desaparece a figura do "emprego para a vida" tendo em conta que a grande maioria dos funcionários públicos deixa de ter este estatuto, passando a ser designados como trabalhadores da administração pública, com um contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado. Segundo o estipulado no artigo 21º, da referida Lei, os contratos revestem as modalidades de contrato por tempo indeterminado e de contratos a termo resolutivo, certo ou incerto.

De acordo com o artigo 10º da supra mencionada Lei, são apenas nomeados os trabalhadores a quem compete, em função da sua integração nas carreiras adequadas para o efeito, o cumprimento ou a execução de atribuições, competências e actividades relativas a:

a) Missões genéricas e específicas das Forças Armadas em quadros permanentes;

[18] Vide quadro n.º 3

b) Representação externa do Estado;
c) Informações de segurança;
d) Investigação criminal;
e) Segurança pública quer em meio livre quer em meio institucional;
f) Inspecção.

A aproximação do regime de emprego público ao sector privado *" (...) abre oportunidades para introduzir novos mecanismos de gestão, nomeadamente maior responsabilização dos dirigentes e a introdução de uma cultura gestionária, enquadrando-se no espírito da reforma em curso, Estas mudanças estão a ser acompanhadas pela introdução de um novo modelo de avaliação e pela procura de estruturas organizacionais dotadas de mais autonomia, nomeadamente com o recurso à criação de Institutos Públicos, assumindo esta opção uma orientação estratégica de modernização da estrutura da Administração Pública.*" (Araújo, 2005:7).

Nos últimos vinte e cinco anos, segundo Horton (2006) o desempenho do sector público assumiu uma nova urgência e tem preocupado todos os países da OCDE. As razões para esta preocupação são bem conhecidas - a necessidade dos governos assegurarem a utilização eficiente e eficaz dos recursos públicos. Esta preocupação resulta da pressão para reduzir ou controlar a despesa pública. Crescem cada vez mais as expectativas de melhores serviços públicos efectuados por funcionários competentes. A exposição de muitas organizações públicas à competição com o sector privado e voluntário, oferecendo os mesmos serviços, favorece o processo comparativo e o aumento das exigências do utente.

No que diz respeito à avaliação de desempenho, surgiu a Lei n.º 10/2004 de 22 de Março, com um novo modelo de avaliação – o SIADAP. O artigo 1º da supra mencionada Lei, o qual alarga a avaliação de desempenho aos funcionários, agentes e demais trabalhadores, dirigentes de nível intermédio e dos serviços e organismos da administração directa do Estado e dos institutos públicos.

Uma das novidades introduzidas pelo SIADAP é que para além de estipular a avaliação dos trabalhadores da Administração Pública, "*visa o desenvolvimento coerente e integrado de um modelo global de avaliação que constitua um instrumento estratégico para a criação de dinâmicas de mudança, de motivação profissional e de melhoria na Administração Pública*" (n.º2 do art.º 1 da Lei 10/2004 de 22 de Março).

Outra novidade é que a avaliação é efectuada por objectivos, tendo repercussões a nível salarial, onde são previstos prémios de desempenho e a progressão é efectuada com base no resultado obtido na avaliação de desempenho.

Independentemente de uma maior ou menor aproximação ao sector privado, a Administração Pública continuará a ter especificidades incomparáveis ao sector privado. O importante é que a

Administração continue com o seu sentido de missão, que continue a servir cidadãos e não clientes. Para tal, é necessário que se valorize a prestação de contas, a responsabilidade pelos bens públicos, a ideia de serviço público, sobre tudo a cidadania.

Os recursos humanos têm um papel fundamental na persecução deste objectivo. Deste modo, é essencial que a Administração Pública mantenha os seus trabalhadores aptos a servir os cidadãos, com eficácia, economia e eficiência. A formação profissional tem um papel central na optimização dos recursos humanos, dotando-os de maiores aptidões e competências para o desempenho das suas funções.

Os gestores públicos não se podem esquecer que estão a lidar com recursos humanos e não com matérias-primas e que estes são a "cara" da Administração Pública, são eles que lidam directamente com o cidadão, trabalhadores motivados produzem mais e melhor.

II - MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: CONCEITOS E TEORIAS

2.1. Considerações Gerais

Existe uma certa confusão na linguagem corrente entre motivação e satisfação. É fundamental que se compreendam as relações existentes entre estes termos de forma a clarificar a especificidade de cada um deles.

Michel (1993) refere que para existir satisfação é preciso ter havido motivação. Assim, a satisfação poderá ser considerada com um revelador da motivação.

Importa clarificar a confusão que ainda hoje existe em torno do termo "motivação". Pensamos que quando uma organização declara querer desenvolver a motivação, de facto, o que ela pretende é mais desempenho e implicação no trabalho. Assim pode-se definir motivação com sendo *" (...) um fenómeno psicológico que consiste numa tensão subjectiva persistente, fundamentada em factores internos ou de contexto, que provocam no indivíduo formas de comportamento, visando a satisfação de necessidades."* (Rosa:1994:98).

Pelo contrário, quando os colaboradores falam de motivação é de facto, de mais satisfação que pretendem. De uma maneira geral, considera-se como sendo evidente que o indivíduo procura um trabalho que o motive e que seja do seu interesse. Em 1976, Locke (*in* Francês, 1984:29) define satisfação no trabalho como "*Um estado afectivo positivo resultante da apreciação do emprego ou das experiências ligadas ao emprego.*"

Na realidade, não conhecemos todas as pessoas felizes com a sua vida, motivadas por mil e uma coisas, menos pelo seu emprego? O lugar atribuído ao trabalho pode ser perfeitamente secundário na ordem das motivações, mesmo se este for primeiro na ordem das necessidades económicas. A ausência de conflitos, de *stress* e o domínio relativo das competências para ter um emprego são o bastante para tornar o trabalho satisfatório. Ora a satisfação e motivação são diferentes no que concerne ao compromisso pessoal. Certas necessidades, como as necessidades sociais, são preenchidas, em grande parte, pela vida profissional.

Sendo difícil encontrar uma definição clara e taxativa do termo motivação, iremos, de seguida, apresentar quatro teorias da motivação que nos permitirão ter uma ideia mais clara desta temática.

2.2. Teorias da Motivação

Na tentativa de maximização da produção, ao longo dos tempos, foram efectuados vários estudos sobre a gestão de pessoas. O reconhecimento da mais-valia, que constituem os recursos humanos nas organizações conduziu ao interesse em conhecer o que leva um ser humano a procurar um trabalho e a desempenhá-lo com maior ou menor eficiência.

Para que uma organização tenha sucesso, é necessário que os seus colaboradores estejam direccionados para o seu sucesso individual. Uma das tarefas da organização é fazer com que os esforços dos seus colaboradores, os seus sucessos individuais, estejam canalizados para a concretização dos objectivos da organização.

Ao longo da história muitas foram as teorias e os autores que se debruçaram sobre a temática da motivação no trabalho. Segundo Neves (1998:12) "*Para compreender a performance dos indivíduos numa organização decorrente da motivação para o trabalho, é necessário fazer apelo aos modelos teóricos. Dado que a produtividade dos trabalhadores está intimamente associada à motivação ...*"

As teorias mais conhecidas sobre a motivação no trabalho encontram-se relacionadas com as necessidades humanas, de que é exemplo a teoria formulada por Abraham Maslow, que influenciam o comportamento humano: à medida que o Homem satisfaz as suas necessidades básicas, outras mais elevadas assumem o predomínio do seu comportamento.

A motivação não é um fenómeno intra-relacional, segundo Rocha (2010:104) "(…) *resulta da interacção entre os indivíduos e as variáveis situacionais. Na Administração Pública a motivação ocorre em contexto diferente da do sector privado.*"

Todos os indivíduos sentem essas necessidades, mas nem todos as sentem de uma forma idêntica. Cada um estabelece as suas prioridades, as suas metas e tem a sua própria maneira de agir e de pensar. Para além da personalidade de cada indivíduo, existem outros factores que influenciam a satisfação das necessidades humanas, tais como: factores sociais, culturais e profissionais.

Nuttin (1980:29) refere que *(...) la motivation est au fond une question de relations préférentielles entre l'organisme (l'individu), d'une part, et le monde, de l'outre. Elle est*

l'aspect dynamique et directionnel du comportement qui établit, avec le monde, les relations "requises".

Cada indivíduo é impulsionado pelos mais diversos motivos na satisfação das suas necessidades.

Rita Campos (1992:47) sustenta que a motivação no trabalho " (…) *se traduz no esforço que cada indivíduo desenvolve para desempenhar a sua função, contribuindo para a prossecução dos objectivos da empresa. Uma alta motivação traduz-se por:*

- *interesse em ingressar numa empresa e permanecer nela;*
- *desempenhar a função para a qual se é contratado duma forma responsável, integra e criativa".*

Para Sekiou (*in* Ceitil 1993:89) "*podemos entender por motivação uma força que impulsiona o indivíduo a procurar satisfazer as usas necessidades, os seus desejos, e que determina um comportamento visando reduzir um estado de tensão e assim estabelecer (ou restabelecer) um estado de equilíbrio".*

A nível organizacional, dentro das relações de trabalho numa organização, poderemos definir motivação como uma situação emocionalmente positiva que se produz num determinado sujeito quando existe um estímulo ou incentivo que lhe satisfaz uma necessidade, permitindo assim obter desse indivíduo um comportamento satisfatório.

Na vida diária, a motivação parece incluir um aspecto manipulador " faz isto" e "dou-te isto que necessitas". No entanto, quando falamos em termos organizacionais esta visão simplista e manipuladora não deverá existir. A motivação na organização só poderá surtir efeito tendo por base princípios como: o respeito pela dignidade do trabalhador e condições laborais e económicas ajustadas.

O Homem é um ser complexo. Por vezes os indivíduos trabalham por dinheiro, sendo esta uma das principais recompensas; todavia, ao longo do percurso profissional deixam de responder a um sistema de incentivo financeiro passando a dar prioridade a outros factores impulsionadores de motivação. Os trabalhadores anseiam por fazer uso das suas aptidões e demonstrar as suas capacidades; no entanto, nem sempre lhes são dadas essas possibilidades o que poderá ser uma fonte de desmotivação no seu trabalho.

Uma importante explicação para a variação que observamos no comportamento humano é a de que esses comportamentos são determinados por motivações que, para além de variarem de indivíduo para indivíduo, se alteram ao longo do tempo.

Os comportamentos humanos dependem, em larga medida, do contexto cultural, da situação familiar e de factores socioeconómicos. Por outras palavras, as (des)motivações são influenciadas, em grande parte, pela forma de perceber a situação em que nos encontramos.

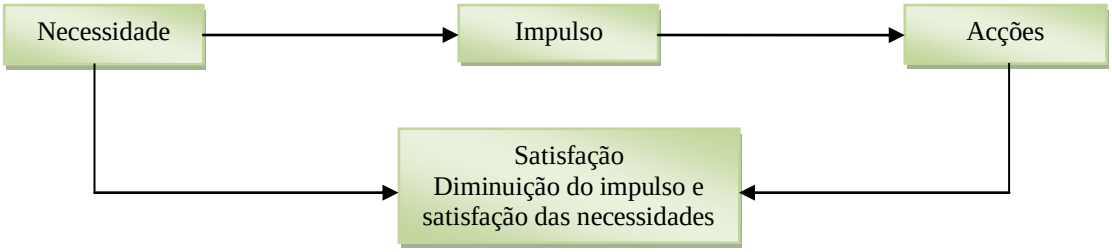
Campos (1992) dá-nos uma explicação ao afirmar que existem factores que afectam a motivação no trabalho e que podem ser divididos em três categorias:

"Factores extrínsecos da função, que são todos os factores contextuais, como, por exemplo, as políticas de emprego, o estilo de liderança, os níveis de salário, a segurança de emprego; os factores intrínsecos que são aqueles que se relacionam com os atributos da função em si; e as características individuais de cada colaborador". Campos (1992:47).

Segundo esta autora, se a um indivíduo que necessita de afecto, carinho ou consideração, apenas lhe for oferecido dinheiro, não o motivaremos. Mesmo que ele aceite esse dinheiro, isto poderá mesmo conduzir a uma situação de frustração para consigo mesmo e de agressividade para quem lho deu.

As teorias da motivação são usualmente classificadas em Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo/Contingenciais. As primeiras evidenciam a identificação da estrutura natural das necessidades humanas como impulsionadora de motivação. As segundas analisam a motivação de uma perspectiva mais dinâmica procurando como acontece o comportamento motivado (Cunha *et al*., 2004).

Figura 2: Modelo de Motivação das Teorias de Conteúdo



Fonte: Ferreira (2001:262)

Como principais Teorias de Conteúdo podemos elencar:

1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow;
2. Teoria dos Dois Factores de Herzberg;
3. Teoria dos Motivos de McClelland;
4. Teoria ERG – *Existence, Relatedness, Growth* de Alderfer; e
5. Teoria X e Y de McGregor.

Outros autores optaram por outras visões e abordagens mais complexas. Nesta perspectiva as principais teorias da motivação desenvolvidas no âmbito das Teorias de Processo e Contingenciais são:

1. Teoria da Equidade de Adams;
2. Teoria da Fixação de Objectivos de Locke e Latham;
3. Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional (ModCO) de Luthans e Kreitner;
4. Teoria das Características da Função Hackam e Oldham.
5. Teoria da Avaliação Cognitiva, de Deci;
6. Teoria da Expectativa de Vroom.

Iremos, em seguida, apresentar quatro das teorias atrás referenciadas. Optámos por apresentar duas Teorias de Conteúdo (Teoria da Hierarquia das Necessidades, Teoria dos Dois Factores) e duas Teorias de Processo (Teoria da Fixação de Objectivos e Teoria da Expectativa).

TEORIAS DE CONTEÚDO

2.2.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades

Abraham Maslow em 1954 desenvolveu a Teoria da Hierarquia das Necessidades, onde "(…) *as pessoas são motivadas por cinco tipos distintos de necessidades: fisiológicas, de segurança, de afeto, de estima e de auto-realização*." Maslow, 1968, *in* Hampton (1990:157).

As necessidades podem ser hierarquizadas sendo organizadas em níveis que podem ser representados através de uma pirâmide. No fundo da pirâmide encontram-se as necessidades fisiológicas, depois as necessidades de segurança, seguidas pelas necessidades sociais e, finalmente, os dois últimos níveis, referentes às necessidades de estima e de auto - realização.

No âmbito desta teoria e na óptica de Maslow, é necessário que as necessidades de um nível inferior sejam satisfeitas para que o indivíduo seja motivado pelas necessidades do nível superior. Por exemplo, só quando se tem as necessidades fisiológicas resolvidas é que se procura a segurança. Na opinião de Robbins *et al.* (2007:45), "*As each of these needs becomes substantially satisfied, the next need becomes dominant*."

Michel (1993:19) aponta duas ideias fundamentais a reter da Teoria das Hierarquias das Necessidades de Maslow que são:

a) A hierarquização das necessidades;
b) As Necessidades devem ser satisfeitas começando pelo nível mais baixo, passando para as necessidades do nível seguinte.

Ainda de acordo com esta autora (1993:19) "… *uma vez satisfeitas as necessidades a tensão desaparece, o equilíbrio instala-se e já não existe impulso para a acção. Pelo contrário, no que se refere aos dois últimos níveis, e sobretudo ao último, Maslow considera que estes jamais serão satisfeitos. Conservam, portanto, para sempre a sua força motivacional*."

Cherrington (*in* Neves, 1998) alerta para a fraca confirmação empírica da teoria das necessidades mas, apesar disso, é amplamente aceite. A Figura 3 estabelece um paralelismo entre as necessidades, as recompensas e os correspondentes factores organizacionais que ilustram cada uma dessas necessidades.

Figura 3: Aplicações da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Nível das Necessidades	Recompensas	Factores organizacionais
1. Fisiológicas	Alimento, água, sexo, sono	a Vencimento b Condições de trabalho agradáveis c Refeitório
2. Segurança	Segurança, estabilidade, protecção	a Condições de trabalho seguros b Benefícios da empresa c Segurança do emprego
3. Social	Amor, afeição, pertença	a Coesão do grupo de trabalho b Supervisão amigável c Associação profissional
4. Estima	Auto-estima, auto-respeito, prestígio, estatuto	a reconhecimento social b Titular de uma função c Alto estatuto da função c Feedback do trabalho
5. Auto-Actualização	Desenvolvimento, crescimento, criatividade	a Função estimulante b Oportunidade para a criatividade c Realização através do trabalho d Progressão na organização

Fonte: Adaptado de Cherrington (*in* Neves, 1998:19)

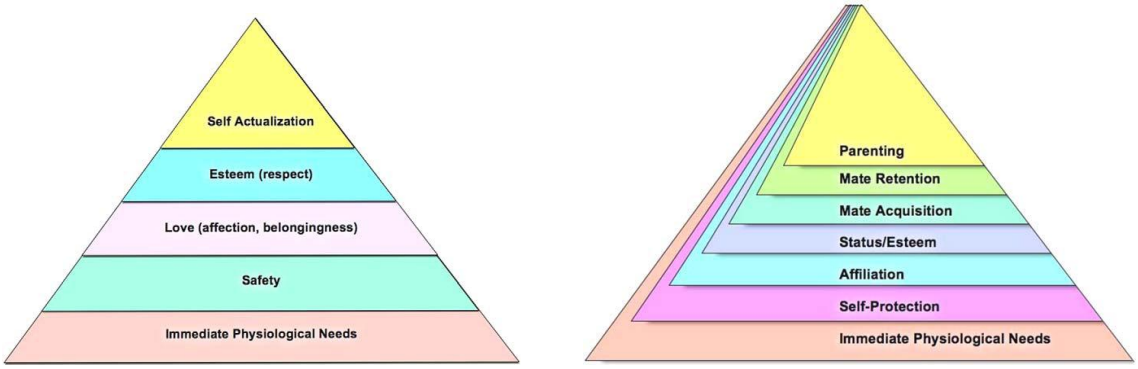
Apesar das críticas a esta teoria, "*A grande lição que se pode reter de Maslow é a de necessidade de responder em primeiro lugar a necessidades de salário mínimas, condições de trabalho, de segurança de e no emprego ...*" Michel (1993:19).

2.2.1.1. Refinamento da Pirâmide das Necessidades de Maslow

Na perspectiva de Kenrich *et al.* (2010) a motivação humana para Maslow baseava-se em predisposições inatas e universais. Estes autores propõem uma ideia de hierarquia motivacional à luz da evolução teórica na interface com a biologia evolutiva, a antropologia e a psicologia. Assim, argumentam que vale a pena preservar a estrutura básica fundamental da pirâmide de Maslow, mas que deve ser reforçada com algumas extensões de "arquitectura", uma hierarquia de motivações completamente inovadora e renovada.

Esta revisão mantém uma série de visões críticas de Maslow, incluindo a estrutura hierárquica e diversas necessidades originais, tais como fisiológicos, segurança, (autoprotecção), e estima (*status*). "*However, we update the modeling several important ways. Most important, we believe it useful to examine basic human motives at three different levels of analysis often conflated in Maslow's work: (a) their ultimate evolutionary function, (b) their developmental sequencing, and (c) their cognitive priority as triggered by proximate inputs".* Kenrich *et al.* (2010:293).

Figura 4: Refinamento da Pirâmide das Necessidades



Pirâmide das Necessidades de Maslow — Refinamento da Pirâmide das Necessidades

Fonte: Adaptado de Kenrich *et al.* (2010:293).

Para estes autores a teoria da motivação de Maslow tem duas ideias principais: (a) há múltiplos e independentes sistemas motivacionais e (b) estes motivos formam uma hierarquia em que alguns motivos têm prioridade sobre os outros.

No refinamento apresentado, estes autores defendem uma hierarquia actualizada de motivos humanos fundamentais que para além das necessidades fisiológicas, de segurança e estima deveriam ser adicionados outros quatro (sendo que a pirâmide de Maslow contém cinco níveis e esta proposta por Kenrich *et al.* propõe sete).

Este refinamento acrescenta à pirâmide de Maslow duas novidades fundamentais:

- a primeira é colocar no topo da pirâmide objectivos reprodutivos;
- a segunda, não menos importante, é que este modelo descreve os níveis de hierarquia como sistema de objectivos, em desenvolvimento em sobreposição ao invés de substituir completamente os sistemas anteriores.

Esta segunda característica, em nossa opinião, é muito importante pois as necessidades humanas nunca estão completamente satisfeitas para poder transitar para a necessidade seguinte. Assim, com um sistema de objectivos de desenvolvimento sobreposto, a necessidade, segundos estes autores, pode ser activada ou accionada sempre que estímulos ambientais pertinentes ocorram.

Não podemos deixar de concordar com a argumentação destes autores, nos nossos dias, e em especial na Administração Pública poucos são os que conseguem chegar ao topo da carreira, a um cargo de direcção/chefia. Mesmo os que conseguem lá chegar, o que poderão concretizar mais? Chegaram ao topo o que poderá ser feito para que esses trabalhadores continuem motivados? A grande questão é: será que é esse o grande objectivo humano? Por aquilo que nos é apresentado nesta reestruturação da pirâmide de Maslow a resposta seria: não.

Assim, para Kenrich *et al*. (2010) as necessidades fundamentais são: Necessidades fisiológicas, de Auto-protecção, Filiação, Estima, Aquisição de companheiro, Retenção de companheiro e Paternidade.

Quadro 6: Sistema Motivacional – Oportunidades e Ameaças

	Oportunidade	Ameaça
Necessidades fisiológicas	Nutrientes, líquidos, etc.	Fome, desidratação, sobreaquecimento, etc.
Auto-protecção	Segurança fornecida por outros	Violência e doenças contagiosas
Filiação	Compartilhar recursos, receber apoio material, o reforço da autoprotecção, o acesso aos companheiros	Exposição à doença, batota / parasitismo, incompetência, exigências excessivas
Estima / status	Alianças status de reforço, acesso a recursos e (para homens) oportunidades de acasalamento	Perda de status, respeito social, status recursos vinculados e companheiros
Aquisição de companheiro	Disponibilidade de desejáveis; sexo oposto, outros	Presença de desejáveis outros do mesmo sexo
Retenção de companheiro	Longo prazo de alianças parentais	Infidelidade sexual, a caça furtiva a companheiro
Paternidade	Aprimorada aptidão reprodutiva	Especialmente os elevados custos impostos para sustentar uma crianças, ser traído (para homens)

Fonte: Adaptado de Kenrich *et al*. (2010:305).

Para estes autores "*Reproduction for humans is not ultimately about self-gratification, but involves a considerable diversion of resources away from selfish goals and toward other human beings in our social networks. A consideration of life-history trade-offs also implies that later developing motive systems never fully replace earlier ones and that they continue to coexist, ready to be activated depending on current opportunities and threats in the environment, in interaction with individual differences*". Kenrich *et al*. (2010:305).

Na nossa opinião esta é uma visão muito mais biológica (focada em aspectos tecnicista da reprodução) do que humanista. No entanto, a teoria de Maslow era virada para o "eu" individual, para a realização das necessidades individuais. Em oposição, esta abordagem dá-nos

uma visão mais social do indivíduo, integrado numa sociedade procurando realizar os seus objectivos colectivamente. A construção de um lar, de uma família, faz-se através da realização de várias necessidades para criar as condições ideais (na maioria dos casos) para que a reprodução ocorra sob a garantia pelo menos das três necessidades básicas (fisiológicas, segurança e filiação).

2.2.2. Teoria dos Dois Factores

A Teoria dos Dois Factores foi desenvolvida por Frederick Herzberg no final da década de cinquenta do século XX. Na ideia de Chiavenato (2009:55) Herzberg assenta a sua teoria "*(...) no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada)".*

Na sequência da teoria de Maslow, de acordo com Rocha (2010) Herzberg estabelece dois factores motivacionais no trabalho: os higiénicos e os motivadores.

Os factores higiénicos são os factores extrínsecos, isto é *"... referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre direcção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc."* (Chiavenato, 2009:55).

Os factores motivadores, por outro lado, são factores intrínsecos pois *"... referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si."* (Chiavenato, 2009:55).

Quadro 7: Factores Higiénicos e Factores Motivadores

Factores Higiénicos	*Factores Motivadores*
Condições de trabalho e conforto	*Delegação de responsabilidade*
Políticas de organização e administração	*Liberdade de decidir como executar o trabalho*
Relações com o supervisor	*Oportunidades de promoção*
Competência técnica do supervisor	*Uso pleno das habilidades pessoais*
Salário e remuneração	*Estabelecimento de objectivos de avaliação relacionada com eles*
Segurança no trabalho	*Simplificação do cargo*
Relações com os colegas	*Amplificação ou enriquecimento do cargo*

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009)

Para Herzberg (1960, *in* Bilhim, 2005:318) "*... autor da teoria da motivação – higiene, os factores intrínsecos estão relacionados com a satisfação no trabalho enquanto que os extrínsecos se encontram associados à insatisfação".*

Os factores higiénicos são periféricos à função em si e na perspectiva apresentada em Chiavenato (2009) apenas evitam a insatisfação, isto é são neutros no que concerne à satisfação. O mesmo não podemos afirmar em relação aos factores motivadores. Para Chiavenato (2009:55) *"Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam a satisfação; quando estão precários, provocam ausência de satisfação".*

De acordo com Herzberg (1968, *in* Robbins *et al.*, 2007) existem factores que conduzem à satisfação e outros que conduzem à insatisfação, sendo que ambos são separados e distintos, como podemos verificar no quadro que se segue:

Quadro 8: Factores que conduzem à Satisfação e Insatisfação na Teoria dos Dois Factores de Herzberg

Hygiene factors *affect* *Job dissatisfaction*	***Motivator factors*** *affect* *job satisfaction*
• *Quality of supervision* • *Pay* • *Company policies* • *Physical working conditions* • *Relations with others* • *Job secutiry*	• *Promotional opportunities* • *Opportunities for personal growth* • *Recognition* • *Responsibility* • *achievement*

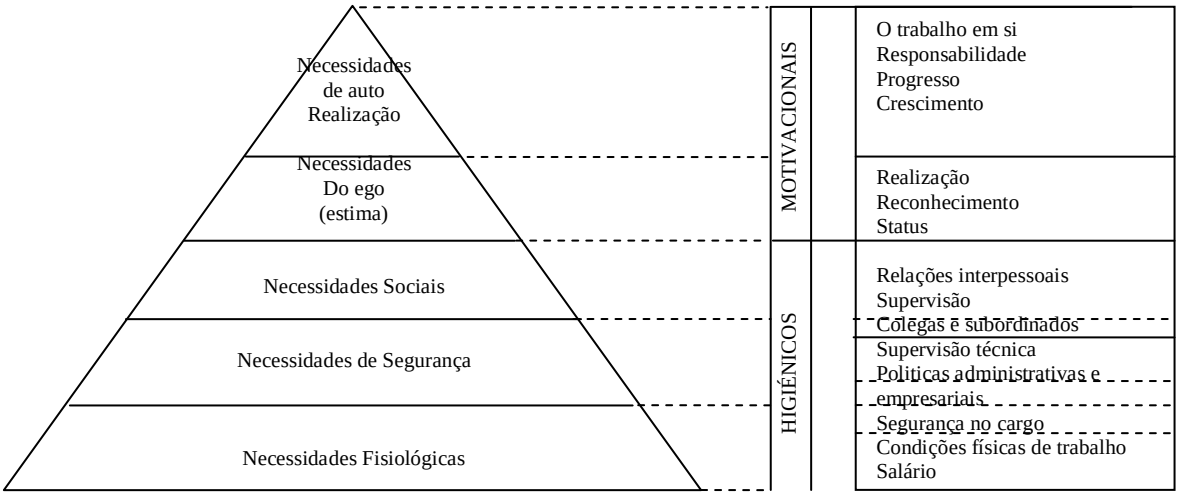
High *Job Dissatisfaction* *0* *Job Satisfaction* *High*

Fonte: Herzberg (1968, *in* Robbins *et al.* 2007: 47)

Os factores higiénicos estão associados à insatisfação. Como já referimos são neutros em relação à satisfação. Assim, "*... managers who seek to eliminate factors that can create job dissatisfaction may bring about peace but not necessarily motivation. They will be placating their work force rather than motivating them*". (Robbins *et al*., 2007:47).

Como se pode observar na figura 5, na perspectiva de Chiavenato (2009:56) em certa medida as conclusões de Herzberg coincidem com a teoria de Maslow, onde os *"níveis mais baixos de necessidades humanas têm relativamente pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado".*

Figura 5: Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg



Fonte: Chiavenato (2009:57)

No âmbito desta teoria Rocha (2010) alega que Herzberg tornou mais aplicável a hierarquia das necessidades de Maslow à motivação no trabalho. Para além deste facto, acrescenta ainda que a Teoria dos Dois Factores contribuiu para o desenvolvimento da organização do trabalho, nomeadamente na constituição de grupos de trabalho (substituindo as linhas de montagem; enriquecendo o trabalho (evitando a rotina) e criando outras formas de organização do trabalho (aumentando o reconhecimento, o respeito e promovendo o progresso na carreira).

TEORIAS DE PROCESSO

2.2.3. Teoria da Fixação de Objectivos

Edwin Locke desenvolveu a Teoria da Fixação dos Objectivos (*goal seting*) que parte do princípio de que os trabalhadores concentram os seus esforços nos objectivos a seguir. Assim, o estabelecimento de objectivos funciona como fonte de motivação.

Para Neves (1998), o objectivo e a sua noção é fundamental nesta teoria. Segundo Locke (1967 *in* Neves, 1998:37) *"…os objectivos individuais proporcionam o mecanismo individual através do qual os estados motivacionais se transformam em acção."*

Robbins *et al.* (2007:50), afirmam que *"This theory states that intentions – expressed as goals – can be a major source of work motivation."* E que *"…specific goals lead to increased performance and that difficult goals, when accepted, result in higher performance than easy*

goals." Estes objectivos devem ser específicos, difíceis mas atingíveis e mensuráveis (Neves:1998).

Por sua vez Bilhim (2005), argumenta que ao estabelecermos objectivos, o trabalhador fica alertado para o que fazer e o esforço que terá que investir na concretização desses objectivos. Ainda segundo este autor, o mais normal é que exista alguma relutância no que concerne a objectivos mais difíceis; no entanto, se os trabalhadores forem ouvidos aquando da afixação desses objectivos, a probabilidade de existir resistência aos mesmos será menor.

Locke e Latham (2009:20), definem objectivo como *"... a regulatory mechanism for monitoring, evaluating, and adjusting one's behavior. A goal can provide purpose to an otherwise meaningless task; it provides a sense of accomplishment."*

Apesar de todos os benefícios na definição de objectivos para a motivação, são os próprios autores a alertarem para os possíveis perigos que podem ocorrer nesta definição de objectivos, nomeadamente *"... increases in stress, feelings of failure, using goals as a ceiling for performance, ignoring nongoal areas, short-range thinking, and dishonesty/cheating."* (Locke e Latham, 2009:20).

Todavia existem barreiras na aplicação desta teoria, especialmente quando a clareza e a honestidade são colocados à margem do processo. No entanto, num procedimento são, sem vícios de conteúdo ou de forma, deveremos ter em conta que este processo obriga a uma monitorização dos resultados. *"Sem feedback adequado há uma sensação de "trabalhar no escuro", ao passo que quando existe feedback sobre o desempenho, este funciona como alimentador da motivação e os níveis de produtividade aumentam."* (Neves, 1998:38).

Figura 6: Teoria da Fixação de Objectivos

Ambiente →	**Condições** →	**Motivadores** →	**Output** →
Objectivos	Dificuldade	Intenções	Esforço
Incentivos	Clareza	Aceitação	
	Participação	*Commitment*	

Fonte: Mitchel (1982, *in* Neves 1998:39)

Para além do *feedback* existem outros factores que influenciam a relação objectivo – desempenho, nomeadamente os incentivos, o comprometimento, as características da tarefa, a cultura individual e organizacional e a auto - eficácia.

Segundo Neves (1998), a gestão por objectivos deverá ser efectuada por etapas, começando pela sua definição, trabalhando em direcção às metas fixadas e finalmente avaliando o desempenho.

Na opinião de Wilkstrom (1968, *in* Neves 1998:40) a estes elementos ainda deverão ser acrescentados *"...sistemas de controlo, desenvolvimento organizacional, enriquecimento de funções, mudança de estilos de liderança, e alterações do clima organizacional."*

Locke (*in* Neves, 1998), argumenta que as recompensas poderão afectar a aceitação dos objectivos, mas que não são os elementos fundamentais; o essencial é o objectivo e não a recompensa. Defende, ainda, a ligação da definição de objectivos com o enriquecimento de tarefas (aumenta a *performance*).

A Teoria da Fixação dos Objectivos (*goal seting*) tem vindo a ganhar relevância tanto no campo experimental como no terreno organizacional

2.2.4. Teoria da Expectativa

A Teoria da Expectativa elaborada por Victor Vroom (1964) evidencia as escolhas dos indivíduos, efectuadas de formas sequenciais e que vão condicionar o seu comportamento e o seu empenho na persecução de metas ou recompensas organizacionais.

Ao contrário das teorias de Maslow e Herzberg, que descuram as diferenças individuais, Vroom evidencia a perspectiva individual, pois cada indivíduo reage de forma diferente perante uma determinada situação. Em termos organizacionais Bilhim (2005:329) argumenta que *"A motivação do indivíduo para produzir e cooperar com as metas da organização depende dos objectivos individuais, e da percepção que ele tem da utilidade desse desempenho."*

Esta teoria de motivação assenta no pressuposto que o esforço realizado para atingir um elevado desempenho deve ser recompensado. Ao longo do tempo foi enriquecida por vários autores os quais se destacam Porter e Lawler.

Chiavenato (2009:57) faz referência a três factores que induzem nos indivíduos a motivação para produzir:

1 *"Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos.*

2 *A relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais.*

3 *A capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo*".

Na teoria de Vroom existem, na ideia de Rocha (2010), três conceitos fundamentais na motivação humana: valência, instrumentalidade e expectativa (VIE como inicialmente foi denominada por Vroom).

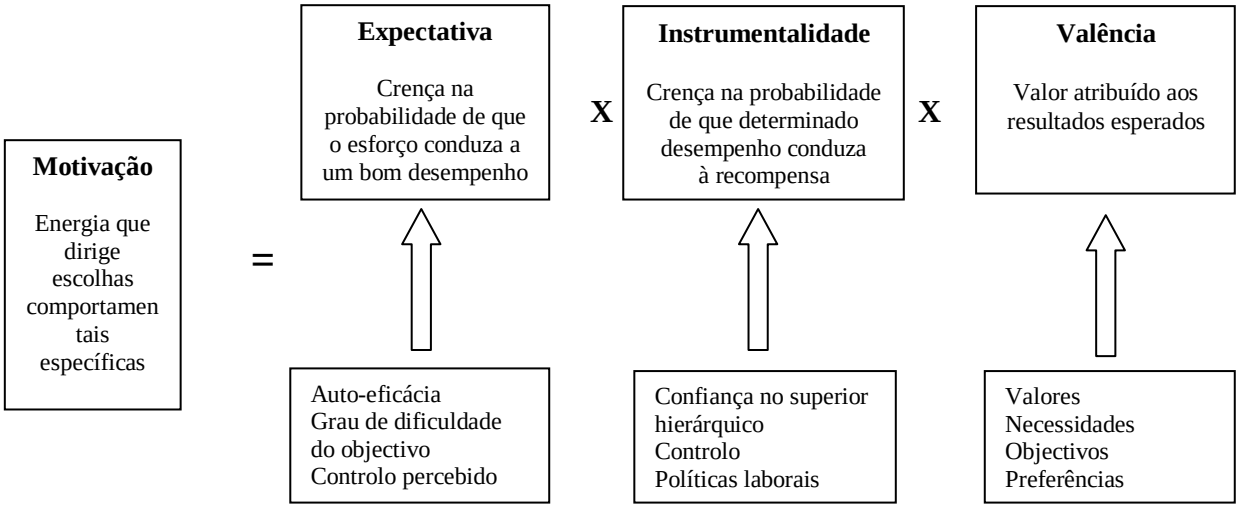
Valência: É a preferência para receber uma recompensa. "*…é igual à força da preferência de um indivíduo por determinado outcome"* (Rocha, 2010:109).

Instrumentalidade: É a estimativa feita pelo indivíduo sobre a obtenção de uma recompensa. Segundo Neves (1998:32) *"Uma consequência (outcome) possui uma valência positiva se a pessoa acredita que esta lhe traz alta instrumentalidade pela obtenção de consequências com valência positiva (objectivos) e lhe evita consequências (outcomes) com valência negativa. Por outras palavras, a instrumentalidade estabelece uma conexão entre desempenho e valência."*

Expectativa: É a corelação entre o esforço efectuado e o resultado atingido, isto é "*O conceito de expectância refere-se à força da convicção acerca de uma dada conseqência (outcome)". (*Neves 1998:32).

Esta teoria considera que a forma para a actuação de determinada maneira está intimamente corelacionada com a expectativa no resultado (Vieira, 2006).

Figura 7: Representação sintética da Teoria da Expectativa



Fonte: Adaptado de Scholl (2002 *in* Vieira, 2006:68)

Rocha aponta um exemplo que ajuda a explicar e a percebermos melhor a teoria de Vroom. Assim segundo Rocha (2010), se um trabalhador percebe que um excelente desempenho é um

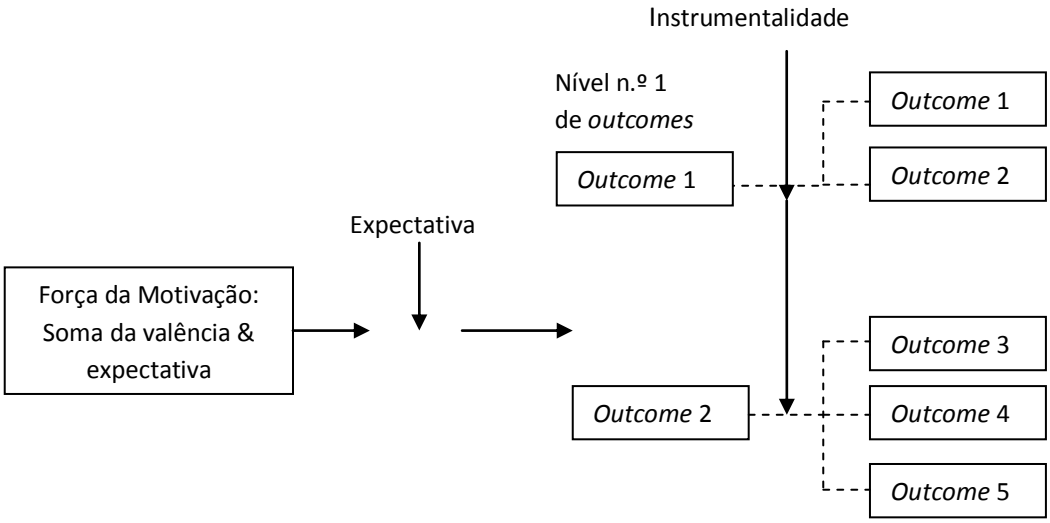
requisito para atingir a promoção, vai-se motivar para não ser avaliado com um desempenho mediano.

Assim, *"A escolha de um excelente desempenho constitui uma escolha entre os outcomes do primeiro nível que espera levar ao outcome do segundo nível, isto é, à promoção."* (Rocha, 2010:110).

No entanto, se o objectivo do trabalhador é apenas a segurança no emprego, para isso apenas necessita de um desempenho médio, e, em consequência, opta por um desempenho que lhe garanta esta segurança.

Como podemos verificar as motivações dos dois funcionários atrás descritos eram diferentes provocando diferentes comportamentos. Para Rocha (2010:110) *"A motivação do primeiro funcionário vai ser determinada pela combinação das três variáveis: valência, expectativa e instrumentalidade."* A figura 8 ilustra de forma sintética o exemplo dado pelo autor.

Figura 8: Modelo de Motivação de Vroom



Fonte: Baseado em Vroom (1964 *in* Rocha, 2010:110)

2.3. Teorias de Satisfação

2.3.1. Considerações Gerais

Ao longo da História o trabalho tem sido visto como um "mal" necessário, considerado como uma particularidade negativa e/ou positiva da vida humana. Assim, o conceito psicológico da satisfação no trabalho surgiu na década de cinquenta. Viteles (1953 *in* Francès, 1984:29) "… *fala de uma «atitude de satisfação do emprego (Job) com o desejo de possuir a vontade de lutar pelos fins de um grupo, de uma organização»*".

Muchinsky (*in* Neves, 1998:61) afirma que "*Sereval theories have proposed to explain why people are satisfied with their jobs. None of them have garnered deal of empirical confirmation (...)".* Na ideia de Neves (1998) as várias teorias sobre a satisfação organizacional procuram explicar porque os trabalhadores estão (in)satisfeitos com as funções que desempenham inseridos num determinado contexto organizacional.

A satisfação refere-se ao bem-estar individual. Vala, *et al.* (1994:110) afirmam "… *que a satisfação no trabalho tem sido conceptualizada como uma emoção (Locke, 1976) ou como uma atitude (Schneider, 1975). Em qualquer dos casos trata-se de um construto que visa dar conta de um estado emocional positivo ou de uma atitude positiva face ao trabalho e às experiências em contexto de trabalho."*

Como já referimos muitos autores ligam fortemente motivação e satisfação a tal ponto que um termo acaba por substituir o outro. Na óptica de Michel (1993), para além das expectativas individuais, a satisfação implica a própria motivação e uma confrontação com os resultados obtidos. Assim, Lawler (1969 *in* Michel:1993:160) refere que:

- *"a satisfação é um indicador da motivação;*
- *a satisfação não é uma causa de motivação".*

Um outro aspecto relativamente à satisfação é a de uma possível correlação entre a satisfação e o desempenho. Os resultados obtidos no que concerne a esta matéria são claros: não existe correlação directa (Francès, 1984; Michel, 1993; Neves, 1998; Cunha *et al*, 2004).

Visto que não existe uma correlação a 100%, podemos colocar algumas questões: porquê desenvolver a satisfação e como fazê-lo? Porque é que as organizações procuraram nos anos trinta aumentar a satisfação seguindo os estudos de Elton Mayo? Que variáveis permitem aumentar a satisfação na organização? Porque é que as organizações se hão-de preocupar pela satisfação dos seus trabalhadores?

Um estudo de Katzelli (*in* Michel, 1993) mostrou que é a existência de um bom desempenho que conduz à satisfação e não o contrário.

Assim, nesta linha de pensamento de na óptica de Michel (1993), os aperfeiçoamentos no desempenho desencadeiam uma melhoria no clima, entre outras razões porque pode haver uma distribuição de recompensas ou de promoções, porque os superiores hierárquicos são levados a reconhecer o trabalho dos seus subordinados e tudo isso fomenta uma maior satisfação global.

Esta autora refere que *"As três correlações essenciais que se podem sistematicamente referenciar dizem respeito ao absentismo, ao turnover (ou a intenção de se despedir) e o clima"*. (Michel, 1993:162).

Continuando na linha de pensamento de Michel (1993) se a organização procura melhorar a satisfação dos seus colaboradores, é porque ela adquire daí vantagens em termos:

- de absentismo[19] o que tem efeitos permanentes sobre a produtividade;
- de *turnorver*[20], que não tem efeitos sistemáticos sobre a produtividade, mas tem efeitos sobre os mitos; e
- de clima, o que poderá ter efeitos sobre a paz social.

De entre os vários estudos efectuados sobre a satisfação no trabalho iremos abordar cinco teorias, a saber: Teoria da Realização; Teoria da Equidade; Teoria da Discrepância; Teoria da Adaptação ao Trabalho e a Teoria do Processo Oponente.

2.3.2. Teoria da Realização (*fulfilment*)

Tendo como principal referência Neves (1998) apontamos alguns aspectos que caracterizam esta teoria.

Assim, Schaffer (1953, *in* Neves, 1998) alega que a satisfação no trabalho varia consoante as necessidades individuais que podem, ou não, ser satisfeitas.

Por seu lado, Vroom (1964, *in* Neves, 1998) argumenta que a satisfação organizacional deve ser medida em função do que o trabalho proporciona à pessoa recompensas e à forma como tais recompensas são (des)valorizadas.

[19] Tudo o que reduz o tempo de trabalho previsto em determinado período, tais como faltas ao trabalho.
[20] Rotatividade dos recursos humanos.

Os ideólogos da Teoria da Realização *(fulfilment)* têm em linha de conta o modo como as medidas de satisfação se ajustam para determinar a satisfação em geral. A questão essencial é saber como pesar o valor relativo das facetas da satisfação em função da sua importância na satisfação total.

"Algumas investigações mostram que a satisfação dos indivíduos é função daquilo que recebem e do que sentem que deveriam/ou desejam receber". (Locke, E. A., 1969 *in* Neves, 1998:63).

Nesta perspectiva "*Os factores relativos às diferenças individuais sugere que a aproximação teórica à satisfação organizacional não é válida, uma vez que não dá conta das reacções (feelings) das pessoas acerca das recompensas que acham que deveriam receber*". (Lawler, E. E., 1973 *in* Neves, 1998:63).

2.3.3. Teoria da Equidade

Adams (1963, *in* Rocha 2007) fez notar que os trabalhadores estabelecem comparações entre o rácio dos seus *inputs* para a organização com a dos seus resultados obtidos.

Esta é a reflexão principal da Teoria da Equidade[21]: "*A satisfação é determinada pelo balanceamento dos investimentos (inputs) e recompensas (outcomes). A percepção é de iniquidade a pessoa sentirá insatisfação. O grau de satisfação resulta do rácio percebido entre o que a pessoa investe no trabalho e o que recebe em troca".* (Neves, 1998:65).

Para Cunha *et al* (2003) as relações de equidade ou de iniquidade resultam das percepções dos indivíduos e não da relação objectiva entre contributos e ganhos. Deste modo a equidade é um fenómeno perceptivo.

Na perspectiva de Ferreira *et al* (2001), os elementos essenciais desta abordagem são:

1. O indivíduo que estabelece a comparação;
2. O(s) indivíduo(s) de referência;
3. Os recursos ou *inputs* da pessoa (escolarização, formação profissional, experiência, capacidade intelectual, dedicação, absentismo, etc.);
4. Os ganhos ou *outputs* (salário, benefícios, condições de trabalho, prestígio, etc.).

[21] Para alguns autores a Teoria da Equidade é fundamentalmente uma teoria da motivação

De acordo com os mesmos autores, a teoria da equidade sugere que o indivíduo determina um rácio baseado na comparação entre os seus *inputs* (contributos) e *outputs* (ganhos) com os de outro indivíduo com quem estabelece a comparação e que desempenha um trabalho parecido. Desta comparação podem surgir três situações:

1. *"...uma igualdade dos rácios o que evidencia uma percepção de equidade;*
2. *Uma desigualdade dos rácios em virtude do outro obter resultados superiores aos meus, apesar de os inputs de ambos serem iguais, originando-se a percepção de iniquidade por defeito; e*
3. *Uma desigualdade dos rácios resultantes de os meus ganhos serem superiores aos do outro, apesar de ambos investirmos os mesmos recursos, emergindo uma percepção de iniquidade mas por excesso".* (Ferreira *et al* 2001:269).

Nesta teoria os trabalhadores avaliam a justiça, a equidade do seu balanço pessoal entre *inputs* e *outputs* através da sua comparação com os outros. Na Teoria da Realização (*fulfilment*) e da Discrepância (cf. 2.3.4) não aparece de uma forma clara a forma como as pessoas acham que as recompensas deveriam ser. Por seu lado, a Teoria da Equidade, particulariza a forma como os indivíduos avaliam os seus investimentos e as suas recompensas (Neves, 1998).

Na perspectiva de Ferreira *et al* (2001) esta teoria concentra-se essencialmente na recompensa monetária; os estudos mostram que os trabalhadores são da mesma forma sensíveis à equidade da distribuição de outros elementos como por exemplo o equipamento e o espaço, entre outros. Em suma, esta teoria revela que a recompensa é passível de interferir no processo motivacional, que para além da componente individual, engloba também a componente social resultado e processos de comparações que o indivíduo estabelece.

2.3.4. Teoria da Discrepância

A teoria da discrepância fundamenta-se na Teoria da Equidade orientando-se para os processos de discrepância. Esta teoria "*... procura analisar o efeito da discrepância entre o que o indivíduo recebe e o que ele considera que deveria receber".* (Santos *et al*, 2009:87).

Ainda na perspectiva destes autores, a Teoria da Discrepância distingue-se da Teoria da Equidade, porque, entre outros aspectos, tem em conta a avaliação das especificidades do próprio trabalho bem como elementos da Teoria das Expectativas, em especial o valor atribuído pelo indivíduo às recompensas que recebe e à eventual discrepância que percepciona. De acordo

com esta óptica, será essa valorização que permite entender que dois indivíduos na mesma situação ajam de maneiras distintas.

A Teoria da Discrepância tem um pressuposto fundamental: imputa à satisfação a concretização das expectativas que o indivíduo tem em relação ao seu trabalho. Noutras palavras, no pensamento de Neves (1998:64) "... *a satisfação é determinada pelas diferenças entre as recompensas que a pessoa recebe e outro nível de recompensas possível*." Ainda segundo o mesmo autor, se na comparação entre aquilo que o trabalhador recebe e o nível de recompensas for percepcionado como inferior, surgirá a insatisfação.

No entanto, outros autores debruçaram-se sobre esta teoria e algumas variações mais ou menos significativas surgiram, mas tendo sempre aquele pressuposto como pano de fundo. Katzell (1964, *in* Neves, 1998) entende que a diferença entre a recompensa efectiva e a recompensa desejada deve ser dividida pela recompensa desejada. Assim poder-se-á concluir que quanto maior for o valor daquele rácio, menor será a insatisfação.

Locke (1969, *in* Neves, 1998) desenvolve uma Teoria da Discrepância onde é enfatizada a diferença sentida (*perceived*) e não a diferença efectiva. Este autor "*Argumenta que a satisfação é determinada pela diferença entre o que a pessoa deseja e o que sente que recebe.*" (Neves, 1998:64).

Na perspectiva de Vala *et al* (1994) vários autores relacionaram a satisfação no trabalho com variáveis como o sexo, a idade, o tipo de profissão, etc. (e.g. Weaver, 1980). Os resultados alcançados não mostram grande consistência interorganizações e o seu significado teórico não parece muito claro. O mais importante na óptica destes autores será o estudo entre a satisfação e as expectativas e os valores pessoais.

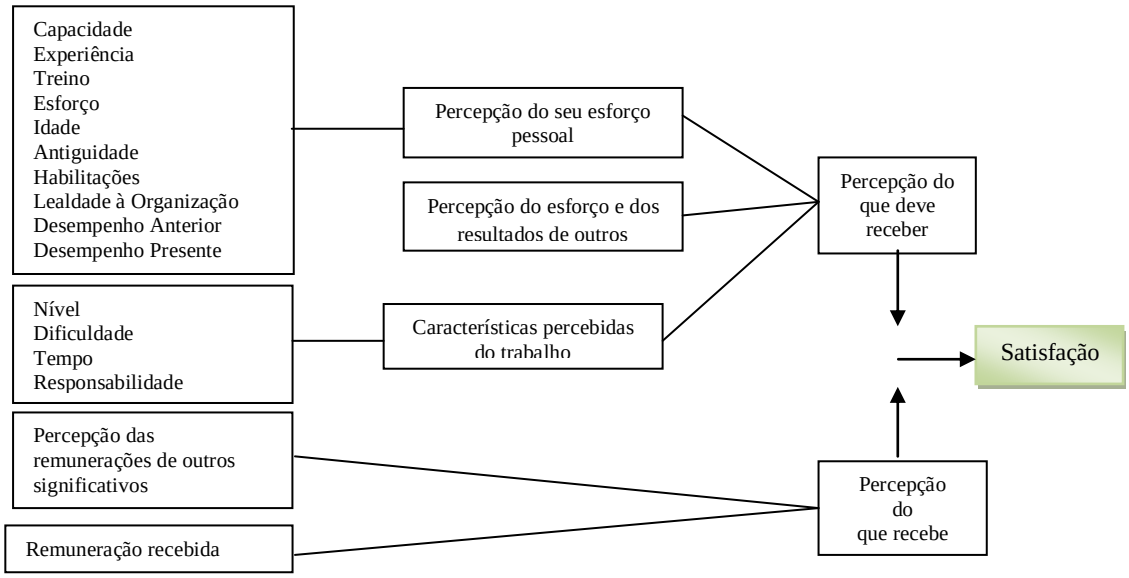
Assim, destacam-se dois tipos de variáveis na determinação da satisfação:

a) *"os objectivos e valores que o individuo espera ver realizados na situação de trabalho (expectativas); e*
b) *as características que o indivíduo percepciona na situação de trabalho (resposta da organização)"*. (Vala *et al* 1994:106).

Ora a chave para a satisfação organizacional *"...resulta da adequação entre as expectativas (objectivos ou valores individuais) em relação à situação de trabalho e a resposta que a organização dá a estas expectativas".* (Vala *et al.* 1994:107).

Ainda de acordo com Vala *et al.* (1994), o modelo de discrepância elaborado por Lawler para explicar a satisfação com as remunerações e apresentado na figura 9, fundamenta-se no impacto que a diferença entre o esperado e obtido terá na satisfação.

Figura 9: Modelo da Discrepância aplicado à satisfação com o salário



Fonte: Lawler, 1981, *in* Vala *et al* (1994:106)

Segundo Neves (1998), como acontecia na Teoria da Realização (*fufilment*), a satisfação global de um trabalhador é influenciada pela retribuição (*Pay-satisfaction*) e pela supervisão (*supervision-satisfaction*).

O mais importante a reter nesta teoria é que quanto maior for o desfasamento entre o que se pretende receber e o que de facto se consegue obter menor será a satisfação.

2.3.5. - Teoria da Adaptação ao Trabalho

A Teoria da Adaptação ao Trabalho centra a sua análise na interacção entre o trabalhador e o ambiente de trabalho (Dawis e Lofquist, 1984 *in* Ferreira *et al*, 2001). Para estes autores, os trabalhadores assumem uma certa relação com o ambiente de trabalho segundo um processo contínuo e dinâmico; este processo é considerado a adaptação ao trabalho (Ferreira, *et al.* 2001).

Ainda na linha de pensamento de Ferreira, *et al* (2001), destacam-se dois tipos de correspondência nesta constante adaptação entre as características individuais e as características próprias do ambiente de trabalho. Assim, o primeiro, designado por resultados satisfatórios, caracteriza-se pelo grau de correspondência entre os atributos individuais (as aptidões e competências próprias) e as exigências da função. O segundo tipo reporta-se ao grau de consonância entre o contexto de trabalho e as necessidades e valores individuais.

De acordo com esta teoria, Dawis e Lofquist (1984, *in* Ferreira, *et al.* 2001:294), enumeram os seguintes pressupostos:

1- "A adaptação da pessoa ao trabalho resulta dos níveis dos resultados satisfatórios e da satisfação do indivíduo em relação ao trabalho;

2- Os resultados satisfatórios dependem da relação entre as competências e capacidades individuais, e as competências e capacidades necessárias para o desempenho da função, implicando uma relação entre o sistema de recompensas e as necessidades individuais;

3- A satisfação no trabalho depende da relação entre as necessidades individuais e o sistema de recompensas, implicando a relação entre as competências individuais e as competências requeridas;

4- As relações entre resultados satisfatórios e as competências requeridas pela função são medidas pela satisfação no trabalho;

5- As relações entre a satisfação no trabalho e as necessidades reforçadas são medidas pelos resultados satisfatórios;

6- Os níveis inadequados de satisfação ou de resultados satisfatórios podem contribuir para a saída do indivíduo da organização (despedimento ou abandono da organização)".

A Teoria da Adaptação ao Trabalho vê a satisfação no trabalho como o resultado da adaptação e da discrepância ao nível individual, entre as necessidades e os valores que o trabalhador procura por via do desempenho de uma determinada função (Ferreira, *et al.* 2001).

2.3.6. Teoria do Processo Oponente

A Teoria do Processo Oponente assenta no pressuposto do carácter psicológico atribuído à satisfação. Landy (1978, *in* Neves 1998) aponta que existem mecanismos psicológicos que auxiliam o indivíduo a garantir o equilíbrio, sendo a satisfação e insatisfação parte dessas respostas emocionais, os quais representam um papel essencial no processo de *job satisfation.*

Nesta teoria, as emoções extremas, tanto positivas como negativas, são tidas como nocivas ao indivíduo. Deste modo existe a necessidade haver mecanismos psicológicos que lhe ofereçam

protecção para esses estados extremos. Nesta perspectiva "*O processo oponente refere-se ao processo de oposição no relacionamento dos indivíduos com as emoções*". (Neves, 1998:69).

Para Landy (1978:533), *"Opponent process theory is suggested as a reasonable deductive statement for a consideration of the phenomenon of satisfaction. The theory proposes that every excursion from hedonic neutrality is accompanied by an attempt to bring the excursion back within "normal" limits. This return to normal is accomplished via an opponent process. The theory further suggests that the opponent process grows in strength with use".*

Também é o que podemos verificar em Neves (1998:69) *"Quando uma emoção excede um determinado nível, o processo oponente leva automaticamente ao equilíbrio".* No entanto, se o estímulo desaparecer, a emoção também desaparece o que faz com que o processo oponente retroceda.

Segundo Landy (1978), na supra mencionada citação, esta teoria do oponente sugere que este mecanismo de regresso ao "estado normal", ao ponto de equilíbrio, ao ser utilizado vai tornar-se mais forte. Neves (1998) aponta esta como sendo uma razão pela qual os trabalhadores se tornam mais neutrais no que concerne aos seus postos de trabalho, pois à medida que o tempo passa o seu mecanismo protector fica mais forte e a reacção emocional torna-se mais reduzida.

Esta teoria de Landy proporciona uma explicação para a monotonia no trabalho. Esta perspectiva defende que o processo de satisfação dos trabalhadores se mantém igual desde que iniciam o seu trabalho, mas o que acontece é que o processo oponente se torna mais forte. Assim, *"...não são os postos de trabalho per si que são monótonos, mas é a exposição prolongada dos trabalhadores ao mesmo emprego que produz um efeito de monotonia."* (Neves:1998:70).

Para Neves, esta teoria é muito útil na explicação da monotonia, porém não explica porque é que os trabalhadores se sentem mais ou menos satisfeitos com os seus trabalhos ao longo do tempo.

2.4. Implicações no Trabalho

O conceito de implicação, ao contrário da motivação e da satisfação é um conceito sobre a qual os estudiosos parecem convergir.

Segundo Francès (1984:75) a implicação "*... é um termo usado tanto no sentido exacto de um investimento das capacidades, como num sentido mais largo de um investimento da personalidade no desempenho do trabalho*."

A implicação pode ser definida "*...como a dedicação ao trabalho, a identificação com o papel de trabalhador, é a importância que o trabalho assume em relação a outras esferas de vida; é o facto de o indivíduo se definir ele próprio através do seu trabalho, é a força com a qual ele se identifica com a sua tarefa, a intenção de ser aí activo e considerar as suas actividades profissionais como centrais para ele."* (Michel, 1993:167).

Para esta autora, a implicação corresponde ao facto de se sentir envolvido, ansioso e inquieto devido ao seu trabalho. Muitas vezes somos afectados por um problema no trabalho e ficamos a pensar nele em casa, dormimos mal tentando delinear uma solução. As conclusões de um estudo efectuado por Vroom em 1962 indicam que a implicação aumenta com o nível hierárquico e com as qualificações dos trabalhadores.

Os efeitos da implicação no trabalho são próximos daquilo que em inglês se denomina por *job commitement*: há identificação do indivíduo com o seu trabalho e depois com a organização. Os objectivos da empresa são interiorizados pelo trabalhador, tornam-se nos seus próprios objectivos. Esta identificação é benéfica, em termos genéricos, para a organização, quer no tempo passado a trabalhar, quer na responsabilização dos empregados em relação ao seu trabalho (Michel, 1993).

A implicação no trabalho pode também desencadear efeitos negativos para o indivíduo que a prazo, podem recair sobre a empresa: doenças (cardíacas, *stress*, depressões, etc.), tensões familiares e outras.

2.4.1. Desempenho Profissional e Produtividade

Ao longo dos tempos, como já referimos, muitos estudiosos se têm vindo a dedicar a esta temática. Podemos afirmar que a motivação e a satisfação serão no âmbito do comportamento organizacional dos temas mais estudados; contudo a quem deverá interessar verdadeiramente a falta de satisfação dentro das organizações, será aos seus líderes e às próprias organizações.

Um líder eficiente deverá ter a preocupação em analisar o comportamento dos seus colaboradores, pois só assim terá dados para poder tomar medidas, caso necessárias, na persecução da tão desejada e falada política dos três E's (Economia, Eficácia e Eficiência).

O papel do gestor (líder) dentro de uma organização será o de conceber e levar à prática estratégias que façam com que os trabalhadores da organização aprendam e traduzam em acções sob a forma de comportamentos produtores de valor acrescentado, num contexto de trabalho o seu real potencial (Dias, 2007).

Para que um trabalhador sinta que o seu trabalho é relevante, é necessário que essa informação lhe seja transmitida pelos seus superiores hierárquicos. Nem sempre os gestores têm os colaboradores certos para as funções adequadas, especialmente na Administração Pública onde vigorou o "emprego para a vida", em que as pessoas foram admitidas com baixas habilitações académicas. Com o aumento da idade da reforma e com a evolução tecnológica das últimas décadas, torna-se necessário manter estes trabalhadores aptos (reciclando-os através de formação profissional), auscultando as suas opiniões e dando-lhes *feedback* sobre a qualidade do seu trabalho.Com estes pequenos gestos, o gestor poderá contribuir para o aumento da satisfação do trabalhador.

Para que isto seja possível os gestores não devem apenas *"... planearem, dirigirem e controlarem a realização do trabalho. Em simultâneo, têm que aprender a transformar o potencial dos seus colaboradores em competências úteis para a empresa, para si próprios enquanto hierarquias e para os colaboradores enquanto profissionais".* (Dias, 2007:24).

Embora não exista correlação empírica entre a satisfação e o desempenho organizacional, para os gestores o desempenho é visto como mais do que a produtividade abrangendo comportamentos próprios do papel e extra-papel que cada subordinado desempenha (Cunha *et al.*, 2004).

Apesar desta inexistência de correlação, a maioria dos estudos indicam que os trabalhadores que melhor desempenham as suas funções e, consequentemente, recebem recompensas adequadas, têm níveis de satisfação elevados (Caldwell e O'Reilly, *in* Ferreira *et al.* 2001). No entanto, para Cunha *et al.* (2004:137) *"... trabalhadores mais satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos".*

Por outro lado, para os mesmos autores *"Acresce que, mesmo os estudos denotativos de uma relação significativa positiva podem ser interpretados de um modo colidente com a lógica presumida (satisfação → desempenho).O que torna possível que a satisfação seja consequência e não causa do desempenho.* (Cunha *et al.*, 2004:137).

Isen & Baron (1991, *in* Cunha *et al.*, 2004) apontam algumas justificações para a falta de correlação empírica clara entre satisfação e produtividade:

1) As funções que os trabalhadores desempenham são tão estruturadas que, por vezes, não é possível achar variedade individual suficiente para que as diferenças interindividuais de satisfação originem diferenças de produtividade;

2) As medidas objectivas de satisfação são normalmente formais (salário, estatuto). No entanto as medidas afectivas como o prazer também podem ter impacto sobre a produtividade;
3) Este prazer pode manifestar-se por exemplo em maior criatividade, mas estes factores não podem ser medidos em quantidade/qualidade da produção no curto prazo e estes resultados apenas são visíveis a longo prazo.

Fisher (1980:607) argumenta que "*The lack consistent findings on the satisfaction/performance relationship is explained as an aggregation problem. I suggest that specific attitude measures should be related to the favorableness or unfavorableness of an individual's total set of work-related behaviors*".

Contrariamente a estes estudos, trabalhos mais recentes como os de Staw e Barsade (1993 *in* Cunha *et al.*, 2004:137) *"…revelam a possibilidade de os trabalhadores mais satisfeitos serem também os mais produtivos".* Estes autores consideram que trabalhadores com conteúdos funcionais que abranjam tomadas de decisão ou relacionamento interpessoal têm melhores resultados quando têm maior grau de afectividade positiva[22].

Ainda dentro desta temática, Locke e Latham (1990b *in* Cunha *et al.*, 2004) apresentaram um modelo mais abrangente integrando a motivação, a satisfação e a produtividade, designado como – Modelo do Ciclo de Elevado Desempenho. Este modelo inclui contribuições de várias teorias, nomeadamente, da teoria dos objectivos, das expectativas, da equidade e características do trabalho.

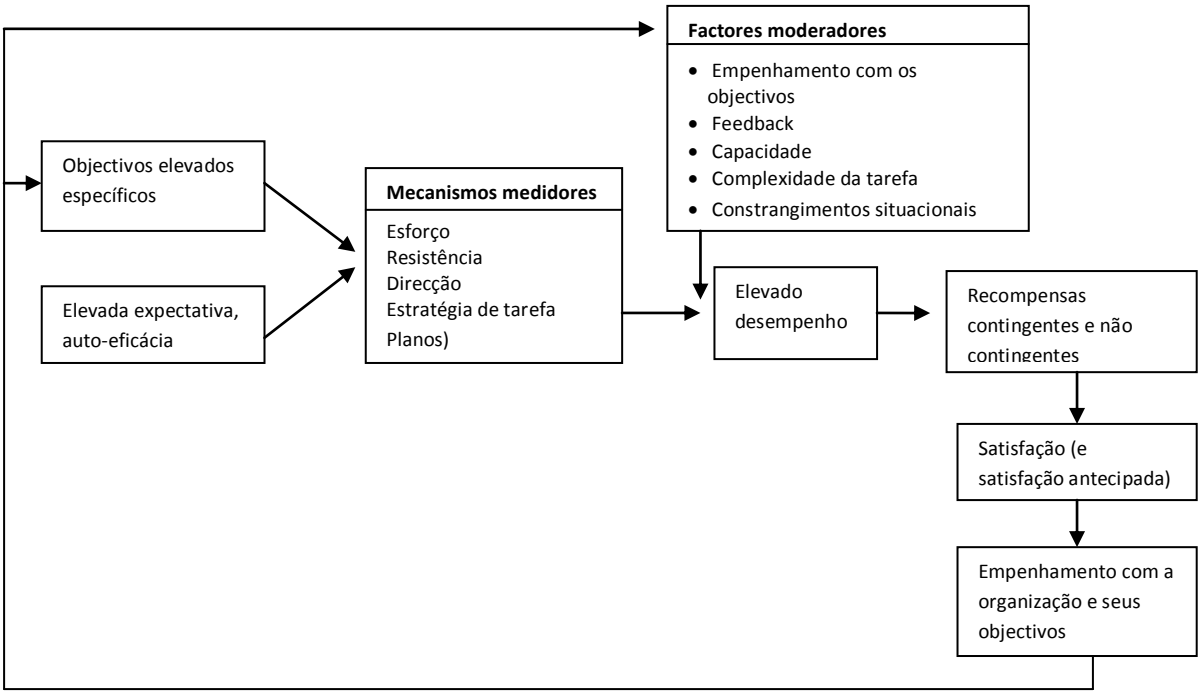
Na ideia destes autores este modelo consagra os seguintes conceitos:

- *"As pessoas são colocadas face a objectivos desafiantes;*
- *Se estes objectivos forem acompanhados de elevada expectativa ou de um elevado sentimento de auto-eficácia, o resultado pode ser um desempenho elevado;*
- *Para que tal aconteça, é todavia necessário que as pessoas estejam comprometidas com os objectivos, recebam feedback da actividade, detenham capacidades adequadas e não estejam enredadas em constrangimentos situacionais;*
- *O elevado desempenho é propiciado por quatro mecanismos: direcção da atenção e da acção, esforço, persistência e desenvolvimento de estratégias e planos para a execução da tarefa;*
- *Se for compensado e portanto compensador, o elevado desempenho conduz à satisfação com o trabalho;*

[22] "*As pessoas com elevados níveis de afectividade positiva podem ser descritas como excitadas, entusiásticas, activas, fortes e animadas/vivas. (…) Vêem-se igualmente como eficazes, e tendem a experienciar emoções positivas e estados de humor agradáveis. As detentoras de baixos níveis podem ser descritas como modorrentas , lerdas, vagarosas. Não se sentem agradáveis, nem auto-eficazes, e têm um fraco sentido de bem-estar geral".* (Cunha *et al.*, 2004:137).

- *A satisfação fomenta, por sua vez, o empenhamento com a organização e os seus objectivos."* (1990b *in* Cunha *et al.*, 2004:138)

Figura 10: O Ciclo de Elevado Desempenho



Fonte: Locke e Latham (1990b, *in* Cunha *et al.*, 2004:138)

Embora haja alguma contradição e falta de fundamentação no que concerne à correlação entre produtividade e satisfação, atrevemo-nos a concordar com esta perspectiva de Locke e Latham, onde bons desempenhos estão associados a recompensas positivas, monetárias, progressão na carreira ou auto-realização. Este tipo de recompensas gera no trabalhador satisfação com o seu trabalho aumentando a sua lealdade à organização e identificação com os seus objectivos, fazendo com que o seu desempenho seja mais eficaz.

2.4.2. Absentismo

Contrariamente às dúvidas levantadas pelos estudiosos obre a correlação existente entre produtividade e satisfação, o mesmo parece não acontecer no que concerne ao absentismo, em

que *"…as pessoas mais (menos) satisfeitas denotam menor (maior) índice de absentismo*[23]*"*. (Cunha *et al.*, 2004:138-139).

Uma definição simples de absentismo é dada por Gomes *et al*., (2008), como sendo uma falta inesperada ao trabalho por parte de um trabalhador. Para estes autores o termo "inesperado" não engloba as faltas por férias, folgas, licenças (paternidade/maternidade), entre outros.

Podemos classificar absentismo, e na óptica de Gomes *et al*. (2008:771) de diversas formas, de entre elas:

1. *"Curta ou longa duração*
2. *Voluntária ou involuntária."*

As ausências são da vontade do trabalhador associadas a compromissos pessoais (e.g. assuntos familiares). As ausências involuntárias são as que fogem ao controlo do trabalhador (e.g. doenças, acidentes, entre outros). O que torna estes dois tipos de falta diferentes é a forma como ocorrem; as primeiras são evitáveis enquanto as segundas são inevitáveis, dada a sua imprevisibilidade.

Para Bilhim (2005:336) *"…a satisfação afecta apenas o absentismo voluntário, não estando relacionado com o valor total do absentismo".*

Uma das consequências do absentismo é a não produtividade do trabalhador ausente. De uma maneira geral o absentismo afecta:

a) a produtividade (indivíduos que faltam muito são menos produtivos);
b) as relações entre colegas (o trabalho de quem falta tem que ser realizado por quem se encontra ao serviço, ficando muitas vezes sobrecarregado);
c) a prestação do serviço aos utentes (o serviço prestado poderá ser de menor qualidade ou até ficar em causa a sua prestação). (Gomes *et al*., 2008).

Assim, o absentismo afecta a produtividade acarretando custos à organização. Quando este comportamento se torna constante pode ser indicador de insatisfação e poderá levar o trabalhador, no limite, a abandonar a organização.

[23] Um estudo de Deloitte sobre o impacto de municípios no sector público e na economia nacional, aponta que cada funcionário falta, em média, um mês de trabalho por ano.
Esta imagem negativa é, no entanto, contrariada por um outro estudo de Gimeno, em 2004, que descreve uma taxa de 14,5% de absentismo por doença na Europa dos 15 (ano de 2000).

2.4.3. Rotatividade (*Turnover*)

Rotatividade pode ser definida *"... como a rotação ou movimentação de trabalhadores: (a) no mercado de trabalho; (b) entre empresas, lugares e ocupações e (c) entre os estados de emprego e desemprego*". (Burgess, 1998 *in* Gomes *et al*., 2008:775).

Morrell *et al*. (2001 *in* Gomes *et al*., 2008:776) apresenta uma definição mais ampla de rotatividade, tão apenas *"... como a saída de um trabalhador da organização".*

Ainda na perspectiva destes autores e de acordo com a escola psicológica existem factores que conduzem à rotatividade:

a) A satisfação no trabalho;
b) O envolvimento no trabalho;
c) As carreiras;
d) O *stress* ocupacional;
e) O clima organizacional;
f) As particularidades das funções; e
g) A liderança.

A organização poderá tentar controlar a rotatividade voluntária se identificar as razões que levaram à saída do colaborador. Ao fazê-lo poderá estar ainda em posição de reverter a situação; caso já não seja possível, utilizar a informação recolhida para evitar futuras deserções (Gomes *et al*., 2008).

Segundo alguns autores o *turnover "... apresenta uma correlação elevada com a satisfação no trabalho (Bluedorn, 1982; Crampton e Wagner, 1994). O mesmo se verifica entre a satisfação no trabalho e a vontade de querer abandonar a organização (Blau, 1993; Shore, Newton, e Thornton, 1990)*." (Ferreira *et al*., 2001:305).

Pese embora Cunha *et al.* (2004:139) concordem com a perspectiva da satisfação estar relacionada com o *turnover*, estes autores são mais cautelosos na afirmação, indicando que: *"Embora pareça ter alguma relevância em termos dos indicadores do turnover organizacionais, ela não será certamente a única causa da rotatividade".*

O *turnover* voluntário é um indicador para ao qual os gestores devem estar sensibilizados e especialmente atentos. Uma expressão que se usa com frequência é que "ninguém é insubstituível", especialmente em altura de crise económica em que a oferta de mão-de-obra ultrapassa a procura. O que é certo, é que a rotatividade acarreta custos proporcionalmente relevantes à taxa de rotatividade existente na organização. Para substituir os trabalhadores é forçoso proceder-se a um processo de recrutamento e selecção, é necessário formar os novos

colaboradores, para além de que a entrada e saída de trabalhadores poderá afectar o clima organizacional.

O facto de estar constantemente[24] a acolher novos colegas, a explicar o funcionamento da organização e o conteúdo da função a desempenhar poderá afectar o trabalho dos colaboradores que ficam e prejudicar a sua satisfação no trabalho. Assim a própria prestação dos serviços poderá ser afectada pois o trabalhador que sai leva consigo o *know-how* e ainda levará algum tempo até o novo trabalhador estar apto a desempenhar bem a sua função (Gomes *et al*., 2008).

2.4.4. *Burnout*

Freudenberger (*in* Kraft, 2006*)* definiu o *Burnout* como *"um estado de esgotamento físico e mental cuja causa está intimamente ligada à vida profissional"*.

Ferreira *et al*. (2001), referem que *Burnout* é uma consequência emocional à situação laboral, possivelmente associada ao excesso de trabalho que conduz a uma sobrecarga emocional e a uma fadiga psicológica extrema[25], tendente a uma falta de produtividade do trabalhador.

Para o médico e jornalista científico Ulrich Kraft (2006) é perigoso concluir que toda a nossa auto-estima resulta apenas daquilo que somos aptos de efectuar no trabalho. *"Em nosso mundo, as pessoas se definem cada vez mais por sua capacidade de desempenho no trabalho, pelo sucesso profissional - e cada vez menos com base nas relações interpessoais ou nas atividades sociais".* (Staedt *in* Kraft, 2006)

"A maioria dos estudos mostra correlações significativas entre o nível de satisfação no trabalho e o burnout". (Bacharach, Bamberg, e Conley, 1991; Shirom, 1989, *in* Ferreira *et al*., 2001:305).

Com a existência de correlação entre *burnout* e satisfação, a insatisfação poderá conduzir um esgotamento físico e mental. Assim, para evitar, por exemplo, o absentismo involuntário (doença causada por *burnout*) é importante manter níveis altos de satisfação no trabalho dentro das organizações.

[24] Isto em situações limite, em que as taxas de *turnover* sejam muito elevadas.

[25] *Entre as pessoas em cargos de direção ou pequenos empresários que têm uma enorme carga de tarefas sob sua responsabilidade, predomina a crença equivocada na própria invulnerabilidade. Quem ocupa um cargo de comando está acostumado a superar desafios, vencer dificuldades, exibir alto desempenho até em momentos críticos - chegando a limites extremos. Muitos simplesmente se esquecem de que seres humanos precisam também de equilíbrio e repouso.* (Kraft, 2006).

2.5. A Motivação e Satisfação no Serviço Público

Estudos realizados nos Estados Unidos e na Europa revelam que existem diferenças entre a motivação dos trabalhadores do sector público e do sector privado.

Perry (1996, *in* 2000:714), apresenta uma definição de Motivação para o Serviço Público: *"... an individual's preposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institution and organizations."*

Segundo Houston (2000:714) os trabalhadores da Administração Pública são diferentes dos trabalhadores do sector privado. Para além dos trabalhadores *"Public administrators are characterized by an ethic to serve the public, hence they are motivated by different job characteristics than are private-sector employees. In particular, workers in government organizations are seen as motivated by a concern for the community and a desire to serve the public interest*".

Ainda na óptica de Crewson (1997, *in* Houston 2000), a motivação para o serviço público pode ser caracterizada pela confiança das recompensas intrínsecas sobre as recompensas extrínsecas.

Perry e Wise (1990) argumentam que existiram pelo menos dois desenvolvimentos nos últimos anos, um intelectual e um prático, que vieram pôr em causa a força da ética no serviço púbico. Um deles é o surgimento da *public choice*, que é baseada num modelo de comportamento humano que assume que as pessoas são motivadas pelo interesse próprio. É, pois, natural a crescente popularidade dos sistemas de incentivo monetário, especialmente em níveis hierárquicos de topo organizacional.

Na perspectiva destes autores (1990:367)*"Extrinsic rewards controlled by one's supervisor are now seen as a major means for directing and reinforcing managerial and executive behavior. These related trends stand in opposition to the view that public service motives energize and direct the behavior of civil servants".*

Quadro 9: "*Public Service Motives*

Rational

Participation in the process of policy formulation.

Commitment to a public program because of personal identification.

Advocacy for a special or private interest.

Norm-Based

A desire to serve the public interest.

Loyalty to duty and to the government as a whole.

Social equity.

Affective

Commitment to a program from a genuine conviction about its social importance.

Patriotism of benevolence".

Fonte: Perry e Wise (1990:370)

Segundo Rocha (2010), inicialmente pensava-se que uma das únicas formas de motivar os trabalhadores era através dos incentivos económicos. Este autor não concorda afirmando ser uma atitude reducionista e com pouca aplicabilidade na Administração Pública, tendo em conta que o sistema de remunerações é estabelecido pela Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro (vínculo, carreiras e remunerações)[26].

Pese embora, os salários não possam ser "manipulados" existem outras formas de motivar os trabalhadores da Administração Pública, segundo Rocha (2010) que passamos a apresentar:

- Participação - a adopção de um estilo de liderança em que os trabalhadores ou funcionários[27] sejam ouvidos e colaborem no processo de tomada de decisão;
- Melhoria do trabalho - acrescentando responsabilidade, satisfazendo assim as necessidades mais elevadas na hierarquia de Maslow;
- Ampliação de funções - aumentar o número de tarefas evitando a rotina no trabalho.
- Adaptação dos trabalhadores às funções – para que as preferências e características individuais possam ser coincidentes com a função desempenhar, aumentando assim o interesse pelo trabalho;
- Adequação da recompensa aos colaboradores - nem sempre a mesma recompensa tem o mesmo efeito em todas as pessoas;
- As recompensas deverão ser adequadas ao nível de execução;
- Adaptação dos objectivos e metas individuais à organização (quando possível).

[26] Em Portugal vigora um sistema de carreira, com um esquema estatutário.

[27] Segundo Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro poderemos considerar que existem na Administração Pública funcionários e trabalhadores. Os funcionários serão aqueles cuja relação jurídica é a de nomeação; os trabalhadores serão aqueles cuja relação jurídica é em regime de contrato em funções públicas.

Uma forma de melhorar o trabalho, ampliar as funções, adequar as remunerações ao justo trabalho do colaborador poderá ser através da modalidade de Mobilidade Interna, figura jurídica consagrada no artigo 60 º Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro.

A mobilidade interna pode ser efectuada na categoria (dentro da mesma categoria para uma função diferente) ou entre carreiras, categoria superior ou de maior grau de complexidade (Garcia, 2009).

Para que esta possibilidade de recompensa, em vez de ser um factor de motivação passe a factor indutor de desmotivação é necessário que seja utilizado com parcimónia, transparência e acima de tudo justiça. Na óptica de Garcia (2009:54) *"Seria desejável que os procedimentos de mobilidade se orientassem, de facto, por critérios de gestão racional dos serviços, sem coarctar as legítimas expectativas de realização profissional dos trabalhadores da Administração Pública…".*

Apesar de não ser a única forma de motivar os trabalhadores a recompensa monetária continua a ser um dos factores mais importantes da motivação. A este respeito e devido à grave crise económica que Portugal atravessa, nomeadamente no que concerne à dívida pública que nos obriga a uma rigorosa contenção orçamental, existem grandes restrições introduzidas pela Lei de Execução Orçamental - Lei n.º 55-A/2010, de 31 de Dezembro.

Assim, durante o ano de 2011, não podem ser atribuídos prémios de desempenho, há grandes limitações em novas admissões na Administração Pública, impossibilidades de progressões na carreira, aumentos remuneratórios "congelados", a mobilidade interna poderá ser efectuada, mas sem alteração de posição remuneratória.

Sendo a satisfação um indicador da motivação e, seguindo mais uma vez a linha de pensamento de Francès (1984), é alcançada quando o trabalhador percepciona um equilíbrio entre aquilo que dá à organização e aquilo que recebe em troca (promoções, aumento de salário, entre outros), pensamos que os gestores deveriam, em especial em épocas de crise como a actual, dar relevância a outras formas de recompensa para que a satisfação e a motivação não sejam demasiado afectadas.

Rocha (2010) aponta como outra forma de recompensa, para além das atrás enumeradas, as recompensas formais e informais:

1. As Recompensas Informais - Para além das recompensas monetárias, existem outras formas que contribuem para mostrar reconhecimento (e.g. medalha, diploma, referência no boletim da organização). Em organizações de importância pública ganha evidência o reconhecimento social (e.g. condecorações de personalidades que contribuem para a vida nacional).

2. Recompensas Formais - Para que o sistema de recompensas funcione é preciso ter-se sempre presente:
    - Que as recompensas devem ajustar-se às necessidades das pessoas;
    - O sistema deve ser justo, isto é, igual para todos;
    - Deve destacar-se o valor a dar a uma recompensa, anunciando-se publicamente aqueles que recebem recompensas.

Acrescenta ainda que "*Um dos problemas das organizações públicas é a apatia. Ora, em grande parte a eficiência de uma organização explica-se pelo nível de motivação"*. Rocha (2010:114).

Como já referimos, na conjuntura actual não é fácil satisfazer as necessidades dos trabalhadores com compensações extrínsecas (aumento salarial, promoção, mobilidade e prémios de desempenho). Assim, consideramos de extrema importância que os gestores façam um diagnóstico à organização para perceber se existe satisfação/insatisfação, qual o seu grau e quais as áreas mais afectadas, para que, na posse desses dados, possam tomar medidas (caso necessárias) para que a produtividade/qualidade do serviço não sejam afectados, pelo absentismo, pela rotatividade ou pelo b*urnout*.

Não podemos esquecer que as organizações, além de serem compostas de recursos materiais que visam finalidades específicas, são compostas, antes de mais, por pessoas. Pessoas que fazem parte de um projecto, para lidar com um público (clientes, utentes e/ou cidadãos), cada vez mais exigente.

Na gestão actual, as organizações públicas devem alicerçar as decisões baseadas em diagnósticos actualizados da realidade social das instituições, que destaquem os pontos fortes e pontos fracos e que analisem as variáveis relevantes que contribuem para uma classificação ou melhor conhecimento da realidade existente.

A relação entre trabalhador e trabalho é complexa e ultrapassa o campo meramente profissional. A insatisfação das pessoas nas organizações se não for bem gerida, afecta negativamente o seu desempenho profissional, manifestando-se por várias formas, tais como: diminuição da produtividade, resistência passiva à mudança, degradação das relações interpessoais, aumento do absentismo, desmotivação de pessoal e outros indicadores que caracterizam a existência de mau clima organizacional.

Certos ambientes ou climas de trabalho negativos influenciam de uma forma clara a eficácia e a produtividade nessas organizações. Contrariamente, num bom ambiente de trabalho a ocorrência de um factor negativo pode ser ultrapassada sem inconvenientes de maior.

Porém, a ocorrência de factores negativos, sendo decisivos e persistentes, podem não só afectar como transformar radicalmente ambientes de trabalho sãos e agradáveis. Mesmo que os factores

sejam externos à organização, não deixam de exercer inteiramente os seus efeitos, já que existe uma interacção da organização com a componente externa do meio social envolvente.

É no âmbito deste enquadramento conceptual, que realizámos um estudo de caso transversal, construído com base num modelo de Vala *et al*. (1994) e no *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) – Short Form* (Weiss, *et al*., 1967, *in* Spector, 1997) e aplicado numa organização pública – Instituto Politécnico da Guarda (IPG).

Este estudo de caso é efectuado através da aplicação dum inquérito por questionário de administração directa. Optou-se por este método de recolha de informação atendendo a que o estudo tem como objectivo a análise e a descrição do fenómeno satisfação num contexto específico de trabalho.

III - ESTUDO DE CASO: SATISFAÇÃO PROFISSIONAL NO INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

3.1. Apresentação do Estudo e da Metodologia

3.1.1 Metodologia – Estudo de Caso

O estudo de caso constitui uma metodologia de investigação científica de cariz essencialmente qualitativo, sendo uma estratégia de pesquisa usada nas Ciências Sociais com regularidade.

Para Barañano (2004:102) "*O estudo de caso é um método de investigação utilizado no âmbito das ciências Sociais que pressupõe uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidências quantitativas e qualitativas*."

Existe alguma controvérsia sobre o enquadramento do estudo de caso dentro dos métodos quantitativos, não existindo consenso entre os investigadores. De acordo com Coutinho & Chaves (2002) o facto de o pesquisador estar envolvido directamente na investigação, imputa ao estudo um forte cariz descritivo, aos planos qualitativos. Tendo em conta esta perspectiva, muitos investigadores consideram o estudo de caso como um método de investigação dentro de um plano qualitativo.

De qualquer forma existem autores que defendem que o estudo de caso pode ser efectuado em qualquer tipo de investigação.

Para Yin (1994:32) "*Um estudo de caso é uma investigação empírica que*

- *Investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especificamente quando*
- *Os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos*."

Por outras palavras o método de estudo de caso deve ser utilizado quando se pretende lidar com condições contextuais, quando se acredita que estas são de extrema pertinência para o objecto de estudo.

Em suma, *"... os estudos de caso não se usam quando se quer conhecer propriedades gerais de toda uma população. Pelo contrário, usam-se para compreender a especificidade de uma dada situação ou fenómeno, para estudar os processos e as dinâmicas da prática, com vista à sua*

melhoria, ou para ajudar um dado organismo ou decisor a definir novas políticas, ou ainda para formular novas teorias. O seu objectivo fundamental é proporcionar uma melhor compreensão de um caso específico e ajudar a formular hipóteses de trabalho sobre o grupo ou a situação em causa". (Ponte, 2006:17).

Para Ponte (2006) um estudo de caso propõe-se conhecer uma determinada entidade que poderá ser uma pessoa, uma instituição, um curso, uma disciplina, um sistema educativo, uma política ou qualquer outra unidade social. O objectivo do estudo de caso é analisar e compreender em profundidade o "como" e os "porquês" da entidade, dando ênfase à sua identidade e características próprias, principalmente nos aspectos que interessam ao pesquisador.

Assim, o estudo de caso: "*É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.*" (Ponte, 2006:2).

Em geral, os estudos de caso são uma estratégia muito utilizada quando o "como?" e o "porquê?" são as questões fundamentais (Yin, 1994), isto é, quando o investigador pretende estabelecer uma ligação, ou explicar acontecimentos reais ou mesmo quando estes são inexistentes, e quando o campo de investigação se concentra num fenómeno natural dentro de um contexto da vida real.

No âmbito da satisfação no trabalho são inúmeras as questões que têm interessado os investigadores. É nosso propósito tentar compreender e testar em que medida alguns factores contribuem para a satisfação no trabalho, nomeadamente factores pessoais como género, idade e habilitações literárias; e factores organizacionais como tempo de serviço, vínculo, categoria e vencimento.

No sentido de responder às questões de investigação enunciadas, tornou-se imperioso organizar um instrumento de recolha de dados. Assim, procurámos com base na literatura elaborar um inquérito por questionário que teve por base:

a) um modelo de Vala *et al*. (1994); e
b) no *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) – Short Form* (Weiss, *et al.*, 1967, *in* Spector, 1997).

Para efectuar esta investigação foi efectuado um pedido de autorização[28] para administração dos questionários, por escrito, ao Presidente do Instituto Politécnico da Guarda. Para além desta autorização, foi solicitada a colaboração a todas as Unidades Orgânicas (Escola Superior de

[28] Vide anexo 1

Educação, Comunicação e Desporto, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Escola Superior de Turismo e Hotelaria, Escola Superior de Saúde e Serviços de Acção Social) com pedidos verbais a cada um dos seus Directores.

3.1.2. Recolha de dados

A recolha de dados incorre sobre uma população ou universo, ou numa parte dela, numa amostra. Assim para Barañano (2004) a população é o conjunto de todos os elementos que queremos estudar. Uma amostra ou unidade estatística será cada um dos elementos que constituem a população.

Na grande parte de estudos efectuados é utilizada a recolha de dados através de amostragem, isto porque por vezes a população é muito grande ou porque acarretaria custos muito elevados para os investigadores. No entanto, apesar de aplicadas na investigação social, Quivy *et al.* (1992:162) referem que "*... apesar das suas numerosas vantagens, as técnicas de amostragem estão longe de constituírem uma panaceia em investigação social.*"

Na nossa investigação optámos por considerar não uma amostra mas a toda a população, isto é, todos os trabalhadores do IPG; apesar da sua dimensão e localização geográfica, apostámos numa investigação que considerasse todos os trabalhadores (tanto os docentes como os não docentes), tendo consciência das especificidades do conteúdo funcional de cada um dos grupos profissionais.

Como instrumento de observação desta investigação optámos pela observação indirecta, através da aplicação de um inquérito por questionário. Na perspectiva de Quivy *et al.* (1992:185) *"... a observação indirecta, por meio de questionário ou guião de entrevista, deve vencer a resistência natural ou a inércia dos indivíduos. Não basta conceber um bom instrumento, é preciso ainda pô-lo em prática de forma a obter uma proporção de respostas suficientes para que a análise seja válida."*

A utilização de um método de recolha de dados através de inquérito por questionário com centenas de pessoas impede que as respostas individuais sejam tratadas isoladamente. Estes dados só fazem sentido quando tratados de modo quantitativo, isto é, comparando as categorias de respostas e as suas correlações (Quivy *et al.*, 1992).

Ainda segundo estes autores são várias as vantagens da aplicação de um questionário enquanto meio de recolha de dados, nomeadamente:

- é uma mais valia quando se pretende conhecer uma população (os seus modos de vida, valores comportamentos ou opiniões);
- na análise de um fenómeno social;
- aquando da necessidade de questionar grande número de indivíduos, ou quando se gera um problema de representatividade;
- possibilita a quantificação de uma multiplicidade de dados e de proceder a inúmeras análises de correlação.

Estes foram os motivos decisivos para que a nossa escolha incidisse no questionário, sendo a única técnica de recolha de dados que foi utilizada.

A elaboração de um bom questionário é fundamental para que os dados obtidos sejam fidedignos e relevantes. Neste sentido são vários os autores (Quivy *et al.*, 1992, Hill *et al.*, 2002) que sustentam a ideia da necessidade de testar previamente o questionário antes da sua aplicação. A este propósito Hill *et al.* (2002) referem que antes de aplicar um questionário, o investigador deverá mostrá-lo a um indivíduo que tenha um bom conhecimento sobre os inquiridos a estudar. Com esta acção estes autores defendem que, é possível fazer ajustamentos (caso sejam necessários) eliminando perguntas desnecessárias e acrescentando outras mais pertinentes.

Para garantirmos a exequibilidade do nosso questionário, realizamos um pré-teste que contou com a participação de dez trabalhadores do IPG, cinco docentes e cinco não docentes, que evidenciou algumas fraquezas e conduziu a pequenos ajustamentos. A versão final do inquérito foi distribuída e recolhida em papel entre os dias 15 de Junho e 15 de Julho de 2011.

O questionário[29] anónimo era composto por sete partes. A primeira parte era constituída por um grupo de oito questões, tendo por objectivo a recolha de dados demográficos dos inquiridos. As seis partes seguintes eram compostas por seis questões cada, onde foram abordados temas sobre as condições de trabalho, sistemas de gestão, carreira e competências, conteúdo do trabalho, relações humanas e satisfação global.

A resposta a cada questão era feita segundo uma escala ordinal tipo *Lickert*[30] ordenada de um a cinco. Em simultâneo, foi feita uma categorização semântica dos números, clarificando as opções de escolha da escala ordinal[31]. Assim, ao primeiro atribuímos a menção de muito insatisfeito, ao segundo insatisfeito, ao terceiro pouco satisfeito, ao quarto satisfeito e ao quinto muito satisfeito.

[29] Vide anexo 2

[30] A escala de *Likert* é uma escala composta por cinco níveis de igual amplitude, os dados recolhidos baseiam-se em resultados somados de um determinado número de itens. O resultado obtido traduz a atitude ou a opinião do indivíduo. (Freixo, 2009).

[31] "*Uma escala ordinal é uma série ordenada de coisas, obedecendo a uma categorização*." (Freixo, 2009:206)

3.1.3. Objectivos e Variáveis

Existem discrepâncias teóricas ao nível das relações causais e também dos factores que determinam a satisfação no trabalho. Para Lima *et al*. (1994), a carência de modelos teóricos sólidos nesta área poderá ser a causa desta situação. Para este autor, os principais tipos de modelos de explicação da satisfação podem resumir-se em três tipos de variáveis: situacionais, individuais e de interacção social[32].

O estudo empírico que apresentamos tinha como objectivo:

1) Compreender e testar em que medida alguns factores contribuem para a satisfação no trabalho, nomeadamente: factores pessoais como género e idade; e factores situacionais como habilitações literárias, tempo de serviço, vínculo, categoria e vencimento; e
2) Avaliar a importância de alguns factores organizacionais (condições de trabalho, sistemas de gestão, carreira e competências, conteúdo do trabalho, relações humanas e satisfação global) na satisfação profissional dos trabalhadores do IPG.

Relativamente às variáveis, apresentámos como variável dependente a satisfação no local de trabalho (inclui as dimensões: condições de trabalho, os sistemas de gestão, carreira e competências, o conteúdo do trabalho, as relações humanas e satisfação global); e como variáveis independentes, o género, idade, habilitações literárias/profissionais, serviço a que pertence, tempo de serviço, vínculo, a categoria profissional e vencimento auferido.

Neste âmbito, e tendo em conta a complexidade não só dos contextos laborais mas também dos trabalhadores enquanto indivíduos estimula-nos tentar, de uma forma teórica, analisar algumas das variáveis individuais que possam conduzir à (in)satisfação. O comportamento humano é resultado de todo um processo de socialização e de aculturação, com influências do meio e internas ao próprio indivíduo. Assim, características biográficas (idade, género, habilitações literárias), ou laborais (serviço a que pertence, tempo de serviço, vínculo, categoria profissional e vencimento), podem ter influência na sua maneira de ser e estar, tanto na família como no trabalho e que poderão influenciar o grau de satisfação experimentado pelo colaborador.

As determinantes individuais e os factores organizacionais estão na origem de toda a satisfação e insatisfação no trabalho. Assim, como causas organizacionais temos o trabalho em si mesmo, o salário, a perspectiva de carreira, os estilos de chefia, relacionamento com os colegas e condições físicas (Cunha *et al*., 2004).

Para aferir a satisfação com as condições de trabalho, no IPG, foi inserido no nosso inquérito por questionário, seis itens (2.1 a 2.6) relacionados com as condições físicas, nomeadamente:

[32] Vide anexo 3

condições de higiene, material existente, disposição e organização do espaço de trabalho, serviço de refeitório/bar, equipamentos de comunicações e instalações em geral. Apesar de relevantes, as condições físicas de trabalho, segundo Herzberg (1996 *in* Cunha *et al*., 2004) só terão impacto no nível de satisfação quando se tiverem degradado de tal forma que se torne impossível ignorá-las.

No que concerne aos sistemas de gestão, foram considerados não só factores relacionados com os superiores hierárquicos, mas com os sistemas de gestão em geral. Para Cunha *et al.* (2004:136) "*As características da supervisão têm sido consideradas outro determinante da satisfação".* Neste sentido, foram adicionados seis itens (3.1 a 3.6) onde foram abordados: o superior hierárquico, a aptidão dos gestores intermédios para comunicar, o manual de procedimentos, o sistema de avaliação de desempenho, relativamente aos objectivos fixados, postura da organização face à mudança e à modernização, e a abertura a sugestões/críticas.

Na opinião de Cunha *et al*. (2004:135) "*As oportunidades de promoção são outra fonte de satisfação, na medida em que representam ganhos ao nível de remuneração, do estatuto e do prestígio."* Assim, relativamente à carreira e competências e pretendendo-se aferir a sua satisfação, foram utilizados outros seis indicadores (4.1 a 4.6) sendo: a função que desempenha, condições de estabilidade do emprego, acções de formação realizadas, oportunidades para desenvolver novas competências, progressão na carreira e remuneração.

Hackman e Oldham (1980 *in* Cunha *et al*. 2004:135) indicam que o trabalho em si mesmo *"...poderá ser um dos resultados de uma função motivacionalmente rica".* Neste sentido e quanto ao conteúdo do trabalho foram definidos na secção V seis indicadores (5.1 a 5.6), no sentido de aferir: o grau de autonomia na planificação e execução das tarefas, apreender novos métodos de trabalho, a iniciativa e participação com novas ideias, para um melhor funcionamento da organização e o espírito de equipa. Nesta secção foi também introduzida uma questão aberta no sentido de avaliar a reacção perante o imprevisto.

Finalmente, a possibilidade do trabalhador executar as suas tarefas, num ambiente social agradável, apesar de constituir um factor *"...periférico em termos de trabalho propriamente dito, o ambiente humano pode funcionar como fonte de apoio e de bem estar relacionais*" (Cunha, 2002c *in* Cunha *et al*., 2004:136). Para tentar avaliar as relações humanas foram inscritos no inquérito seis itens (6.1 a 6.6): o ambiente de trabalho entre colegas, relacionamento com os superiores hierárquicos, integração de novos colaboradores, atenção da gestão aos problemas dos trabalhadores e iniciativas que promovam o convívio. Optamos por colocar neste grupo um item de resposta aberta, permitindo evidenciar valores pessoais.

Para além destes indicadores foi criado ainda um indicador de satisfação global. Segundo Vala *et al.* (1994:113) existe *"...controvérsia na literatura quanto à equivalência entre as medidas*

gerais e medidas específicas de satisfação". No nosso questionário introduzimos as duas medidas. Para avaliar a satisfação global utilizámos medidas gerais, nomeadamente, ambiente de trabalho, horário de trabalho, igualdade de tratamento na organização, desempenho global da organização e relação com os cidadãos e a sociedade. A utilização deste parâmetro global serviu de controlo em relação às outras cinco dimensões (condições de trabalho, sistema de gestão, carreira, conteúdo do trabalho e relações humanas) onde são analisados indicadores específicos de satisfação.

3.2. Caracterização da Organização

O sistema de ensino superior português está organizado num sistema binário sendo constituído por dois subsistemas autónomos, universitário e politécnico. Em 1973 foi criado o ensino politécnico em Portugal, através do Decreto-Lei n.º 402/73, de 11 de Agosto. Este diploma definiu a criação de novas Universidades, Institutos Politécnicos e Escolas Normais Superiores.

De acordo com o n.º 1 do artigo 3º, do supra mencionado Decreto-Lei "*As Universidades são instituições pluridisciplinares que procuram assegurar a convergência dos diversos ramos do saber e às quais compete especialmente ministrar o ensino superior de curta e longa duração e de pós-graduação, promover a investigação fundamental e aplicada nas diferentes disciplinas científicas e em áreas interdisciplinares e, no âmbito da sua missão de serviço à comunidade, considerar o estudo da cultura portuguesa.*"

Por outro lado, as instituições públicas de ensino superior politécnico ministram uma formação guiada para a vida profissional, no artigo 4º do Decreto-Lei n.º 402/73, de 11 de Agosto pode ler-se: "*Os Institutos Politécnicos são centros de formação técnico-profissional, aos quais compete especialmente ministrar o ensino superior de curta duração, orientado de forma a dar predominância aos problemas concretos e de aplicação prática, e promover a investigação aplicada e o desenvolvimento experimental, tendo em conta as necessidades no domínio tecnológico e no sector dos serviços, particularmente as de carácter regional*".

Este tipo de ensino procurou responder aos desafios específicos de cada região, sendo visto como um instrumento eficaz no combate à desertificação do interior do país.

No contexto natural da expansão do ensino e do desenvolvimento da sociedade portuguesa, o ensino politécnico foi-se desenvolvendo. Segundo Cabral (2006:7) "*O ensino superior português viveu nos últimos vinte anos um período de acentuado crescimento. Crescimento*

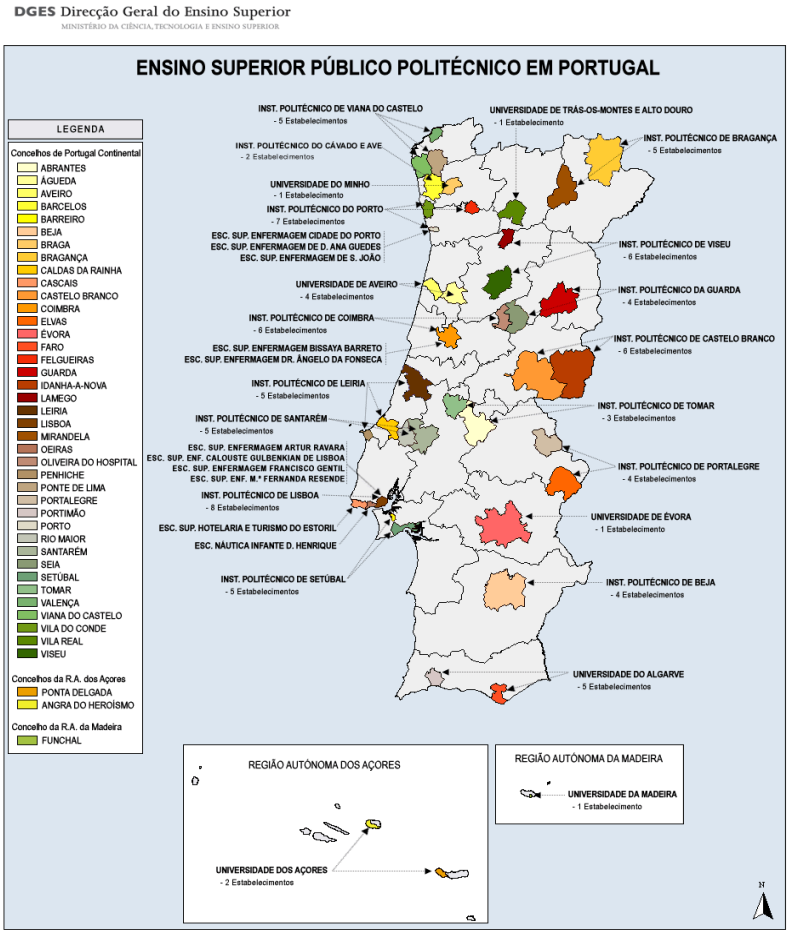
quantitativo, do número de alunos, do número de docentes, do número de instituições do ensino superior."

Ainda na perspectiva de Cabral (2006:11-12) "*O crescimento do ensino superior durante as décadas de 80 e 90 resultou principalmente da expansão do ensino politécnico, das universidades privadas e das novas universidades públicas. O ensino politécnico aumentou muito o seu peso no total das vagas abertas e dos estudantes, atingindo 42% das vagas em 2001.*"

No que concerne aos graus académicos, as instituições de ensino politécnico podem conferir os graus de licenciado e de mestre, sendo-lhes vedada, no entanto, a atribuição do grau de doutor. Para além disso, podem ainda ministrar outros tipos de formação, como pós-graduações e Cursos de Especialização Tecnológica (CET).

De acordo com dados recolhidos da Direcção Geral do Ensino Superior (DGES) actualmente dispomos na rede pública de ensino superior quinze institutos politécnicos espalhados pelo país, como podemos verificar na figura 11.

Figura 11: Rede de ensino superior politécnico em Portugal



Fonte: http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Estudantes/Rede/Ensino+Superior/Estabelecimentos/Rede+Pública/

Nestes últimos vinte anos, o crescimento do número de estudantes no ensino superior público tem sido notório. Se no ano lectivo 1995/1996 o sistema universitário e politécnico públicos contavam com cerca de 198.774 estudantes (139.101 do sistema universitário e 59.673 do sistema politécnico), no ano de 2009/2010 esse número já ultrapassava os 293.828[33] alunos (183.806 do sistema universitário e 110.022 do sistema politécnico).

O projecto de implementar o ensino superior na Guarda, surgiu na década de setenta. No entanto só foi possível com a criação da Escola Superior de Educação (ESE) em 1979. O IPG foi criado pelo Decreto-Lei n.º 303/80, de 16 de Agosto, integrando também a ESE, actualmente designada de Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto (ESECD).

No ano lectivo de 1986/87 a ESE iniciou as suas actividades lectivas, sendo que a Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) começou as suas actividades lectivas um ano mais tarde.

Pelo Decreto-Lei n.º 480/88, de 23 de Dezembro, o Ensino de Enfermagem foi integrado no Ensino Superior Politécnico, e em 1989, a Escola de Enfermagem, foi convertida em Escola Superior de Enfermagem (ESEnf). No ano de 2001, com a publicação do Decreto-Lei n.º 99/2001, de 28 de Março a ESEnf foi integrada no IPG, tendo em 2005 sido transformada em Escola Superior de Saúde (ESS).

Em 1999, foi implementada a Escola Superior de Turismo e Telecomunicações, na cidade de Seia, que viria a substituir o Pólo da ESTG em Seia, actualmente designada de Escola Superior de Turismo e Hotelaria (ESTH).

O IPG integra, também, uma unidade funcional de apoio à comunidade académica – os Serviços de Acção Social (SAS). Os SAS são o serviço do IPG que visa assegurar as funções da acção social escolar. Estes serviços têm autonomia administrativa e financeira.

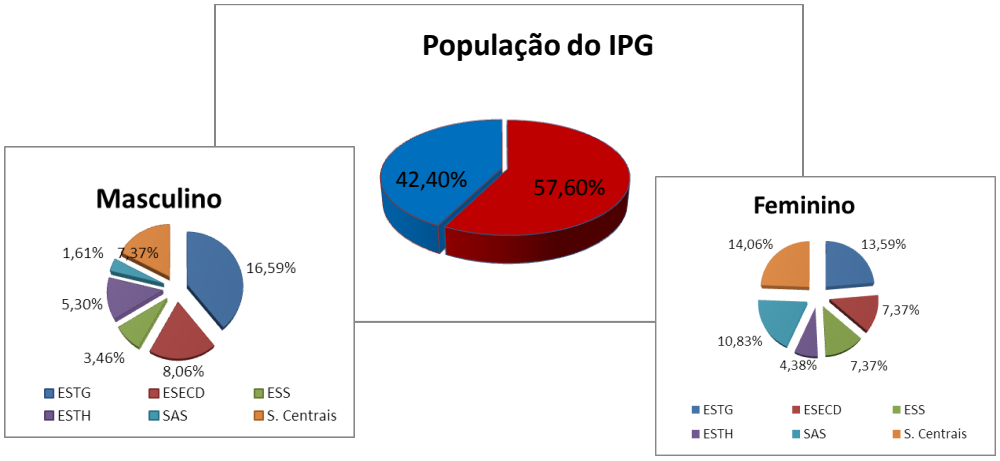
3.3. Caracterização da população

O IPG continha, à data da solicitação destes dados para realização do inquérito (9 de Junho de 2011), 434 trabalhadores (pessoal docente e não docente) em todas as suas unidades orgânicas. Foi entregue a todos os trabalhadores um exemplar do inquérito, sendo que se obtiveram 212 respostas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 48,85%.

[33] Dados publicados pelo Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais em: http://www.gpeari.mctes.pt/?idc=21&idi=507088

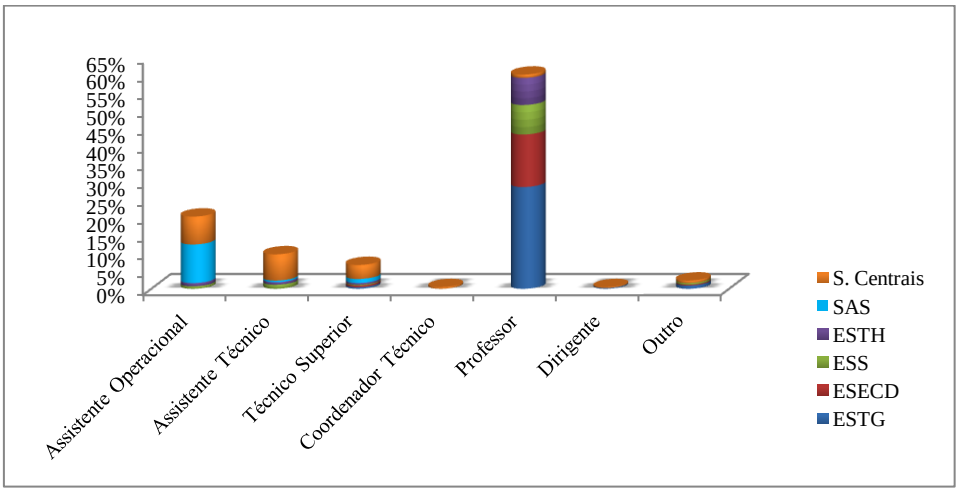
No que se refere à caracterização da população podemos indicar que quanto ao género os trabalhadores do IPG encontram-se distribuídos da seguinte forma: 57,6% do género feminino e 42,4% do género masculino, como se pode observar no gráfico nº 2. As Escolas Superiores têm uma distribuição equitativa no que concerne ao género, o que não acontece em relação aos Serviços de Acção Social (SAS) e Serviços Centrais em que a predominância é do género feminino (87,04% e 67,78% respectivamente).

Gráfico 2: Distribuição dos Trabalhadores do IPG por Género



Relativamente à distribuição dos trabalhadores do IPG por categorias profissionais, a maioria são Professores (60,13%). Dos restantes, 20,27% são Assistentes Operacionais, 9,67% são Assistentes Técnicos, 6,68% são Técnicos Superiores, 2,30% são Outros (carreiras subsistentes[34]) e 0,46% Dirigentes e Coordenadores Técnicos (cf. Gráfico 3).

Gráfico 3: Distribuição dos Trabalhadores do IPG por Categoria



[34] A fusão das carreiras do regime geral ou especial da Administração Pública introduzida através do Decreto-Lei n.º 121/2008, de 11 de Julho agrupou várias carreiras nas novas carreiras, no entanto subsistiram, um conjunto de situações em que se revelou impossível a transição dos respectivos trabalhadores para as novas carreiras, as quais se encontram abrangidas pelo disposto no artigo 106.º da Lei n.º 12 -A/2008, de 27 de Fevereiro (como é o caso do Especialistas de Informática).

3.3.1. Validade e Fiabilidade

A validade e a fiabilidade de dados numa investigação qualitativa levanta alguns problemas, nomeadamente, se "… *os dados ou medidas obtidos possuem valor de representação e se os fenómenos estão correctamente denominados ou, seja, se as variáveis que os identificam recebem as designações correctas*." (Julho, 1986, p. 21 *in* Lessard-Hérbert *et al*, 2005:68).

No sentido de testar o nosso inquérito quanto à sua validade e fiabilidade ou consistência interna, recorremos a dois testes: análise factorial; e coeficiente de α Cronbach[35].

Assim, para o estudo da validade utilizou-se o método da análise factorial para estudar a validade de construto mediante uma análise factorial das componentes principais, com rotação *varimax* (cf. Quadro 10).

Quadro 10: Componente com Rotação Matrix

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Questão2.1		**,709**			,346	
Questão2.2		**,572**				
Questão2.3		**,767**				
Questão2.4		**,694**				
Questão2.5		**,624**			,320	
Questão2.6		**,773**				
Questão3.1	,463		**,599**			
Questão3.2	,449		**,649**			
Questão3.3		,400	**,579**			
Questão3.4			**,716**			
Questão3.5		,309	**,658**			
Questão3.6			**,751**	,322		
Questão4.1		,336		,300		,534
Questão4.2						,736
Questão4.3					**,827**	
Questão4.4			,322		**,640**	
Questão4.5					**,491**	,697
Questão4.6					**,773**	
Questão5.1				**,802**		
Questão5.2				**,818**		
Questão5.3				**,681**	,339	
Questão5.4	,402			**,624**		
Questão5.5	,720			**,348**		
Questão6.1	**,786**					
Questão6.2	**,714**		,332			
Questão6.3	**,776**					
Questão6.4	**,735**		,391			
Questão6.5	**,776**					

Método de extracção: Análise de Componentes Principais
Método de Rotação: Varimax com normalização Kaiser

35 O coeficiente *alpha* de *Cronbach* foi apresentado por Lee J. Cronbach, em 1951, como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado numa pesquisa.

Obtivemos uma estrutura hexafactorial que no seu conjunto explica 70,41% da variância dos resultados (cf. Quadro 11). O primeiro factor corresponde à dimensão relações humanas, o segundo factor à dimensão condições de trabalho, o terceiro factor à dimensão sistemas de gestão, o quarto factor à dimensão conteúdo do trabalho e o quinto factor à dimensão carreira e competências. Apesar de ter sido constituído um sexto factor não nos parece ser relevante.

Quadro 11: Variância Total Explicada

Componentes	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,23	40,107	40,107	4,525	16,16	16,16
2	2,801	10,005	50,112	3,829	13,674	29,834
3	1,954	6,98	57,092	3,603	12,869	42,703
4	1,564	5,586	62,678	3,161	11,288	53,991
5	1,096	3,914	66,593	2,623	9,368	63,359
6	1,071	3,826	70,419	1,977	7,06	70,419

Método de extracção: Análise de Componentes Principais.

Para estimar a fiabilidade utilizamos como instrumento o coeficiente de α Cronbach, que mede a consistência interna de um conjunto de variáveis, estabelecendo correlações entre elas, para se ter evidência que essas variáveis estão a medir o mesmo construto.

Segundo Hill *et al*. (2000) o valor de alpha aumenta quando as correlações entre as variáveis são mais elevadas. Estes autores apresentam ainda uma escala onde é estipulado que se o valor de alpha for:

Valor de α Cronbach	**Resultado**
Abaixo de 0,6	Inaceitável
Entre 0,6 e 0,7	Fraco
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,8 e 0,9	Bom
Maior que 0,9	Excelente

No que se refere ao nosso estudo, as dimensões criadas obtiveram os resultados de Bom em todas as dimensões, com a excepção da dimensão sistemas de gestão que obteve um α Cronbach de 0,908 o já corresponde ao Excelente (cf. Quadro 12).

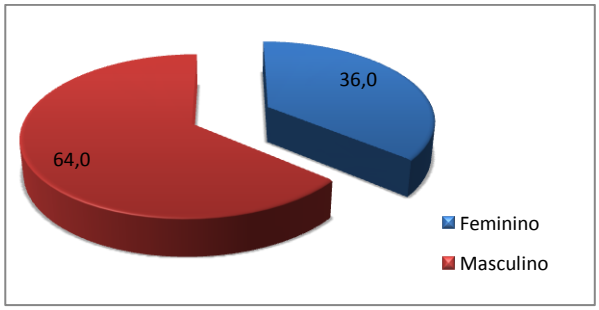
Quadro 12: Valor de α Cronbach

Variáveis	Dimensões	Valor de α Cronbach
Questão2.1 Questão2.2 Questão2.3 Questão2.4 Questão2.5 Questão2.6	Dimensão: Condições de trabalho	**Reliability Statistics** Cronbach's Alpha: ,861 N of Items: 6
Questão3.1 Questão3.2 Questão3.3 Questão3.4 Questão3.5 Questão3.6	Dimensão: Sistemas de Gestão	**Reliability Statistics** Cronbach's Alpha: ,908 N of Items: 6
Questão4.1 Questão4.2 Questão4.3 Questão4.4 Questão4.5 Questão4.6	Dimensão: Carreira e Competências	**Reliability Statistics** Cronbach's Alpha: ,818 N of Items: 6
Questão5.1 Questão5.2 Questão5.3 Questão5.4 Questão5.5	Dimensão: Conteúdo do Trabalho	**Reliability Statistics** Cronbach's Alpha: ,855 N of Items: 5
Questão6.1 Questão6.2 Questão6.3 Questão6.4 Questão6.5	Dimensão: Relações Humanas	**Reliability Statistics** Cronbach's Alpha: ,879 N of Items: 5

3.3.2. Análise de dados

No que concerne à caracterização dos inquiridos que responderam ao inquérito por questionário, a maioria (64%) é do género masculino (cf. Gráfico 4).

Gráfico 4: Distribuição dos inquiridos que responderam ao inquérito por questionário por género



Relativamente à distribuição das idades, a classe com maior representatividade (52,2%) é dos 37 aos 47 anos, como podemos verificar no quadro 13.

Quadro 13: Distribuição dos inquiridos que responderam ao inquérito por questionário por idade

Variável	Valor da Variável	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Idade	≤25	3	1,4%
	26 a 36	27	13,2%
	37 a 47	107	52,2%
	48 a 58	60	29,3%
	≥59	8	3,9%

Em termos de habilitações literárias verificamos que 39,6% dos trabalhadores possuem o grau de Mestre ou Doutor, enquanto que 20,3% dos inquiridos detêm o 12º Ano (cf. Quadro 14).

Quadro 14: Distribuição dos inquiridos que responderam ao inquérito por questionário por habilitações literárias

Variável	Valor da Variável	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Escolaridade	1º Ciclo de Ensino Básico (4ª Classe)	8	3,80%
	2º Ciclo (6º Ano)	5	2,40%
	3º Ciclo (9º Ano)	33	15,60%
	12º Ano de escolaridade	43	20,30%
	Bacharelato/Equivalente	5	2,40%
	Licenciatura/Equivalente	34	16,00%
	Mestrado/Doutoramento	84	39,60%

Quanto ao tempo de serviço a maioria dos colaboradores inquiridos (53,6%) têm mais de 16 anos de serviço e possuem um Contrato por Tempo Indeterminado (66,5%), como se pode observar no quadro 15.

Quadro 15: Distribuição dos inquiridos que responderam ao inquérito por questionário por vínculo vs antiguidade

		Antiguidade					Total
		≤5	6 a 15	16 a 25	26 a 35	≥36	
Vínculo	Contrato a Termo certo	7,7%	8,8%	6,7%	2,1%	,5%	25,8%
	Contrato por Tempo Indeterminado	3,1%	21,6%	34,0%	5,2%	2,6%	66,5%
	Outro	1,5%	3,6%	2,6%	,0%	,0%	7,7%
TOTAL		12,4%	34,0%	43,3%	7,2%	3,1%	100,0%

As categorias profissionais encontram-se distribuídas da seguinte forma: Professores (42,5%), Assistentes Operacionais (34%), Assistentes Técnicos (13,2%), Técnicos Superiores (7,5%), Dirigentes (1,9%) e Coordenador Técnico e Outros (0,5%) (cf. Quadro 16).

Quadro 16: Distribuição dos inquiridos que responderam ao inquérito por questionário por categorias profissionais

Variável	Valor da Variável	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Categoria	Assistente Operacional	72	34,0%
	Assistente Técnico	28	13,2%
	Coordenador Técnico	1	0,5%
	Técnico Superior	16	7,5%
	Professor	90	42,5%
	Dirigente	4	1,9%
	Outro	1	0,5%

No que respeita ao vencimento mensal ilíquido auferido, verificamos que 56,1% recebe uma remuneração inferior ou igual a 1200€, como consta no quadro seguinte.

Quadro 17: Distribuição dos inquiridos que responderam ao inquérito por questionário por vencimento mensal ilíquido

Variável	Valor da Variável	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Vencimento	≤685	62	30,0%
	686-886	34	16,4%
	887-1000	8	3,9%
	1001-1200	12	5,8%
	1201-1400	11	5,3%
	1401-1600	14	6,8%
	1601-1800	11	5,3%
	1801-2000	11	5,3%
	2001-2200	15	7,2%
	≥2201	29	14,0%

As questões realizadas para tentar aferir o nível de satisfação dos inquiridos face às suas condições de trabalho, sistemas de gestão, carreira e competências, conteúdo do trabalho e relações humanas tiveram por base uma escala de 1 a 5, sendo 1 "Muito Insatisfeito" e 5 "Muito Satisfeito".

De modo geral, os inquiridos encontram-se satisfeitos, tendo respondido "Satisfeito" ou "Muito Satisfeito" à maioria dos itens abordados, como podemos observar no gráfico 5 e quadro 18[36].

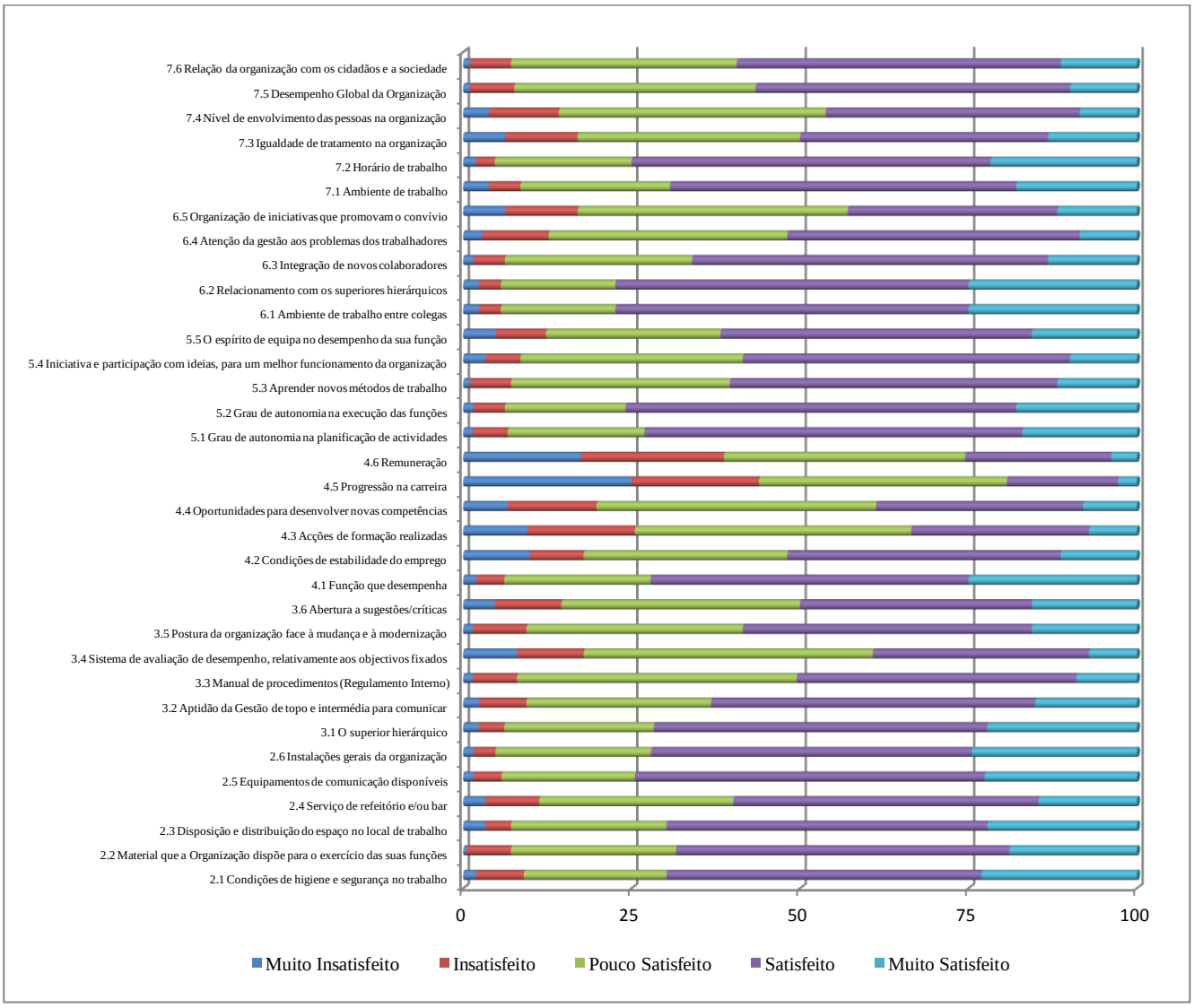
[36] A moda em 73,5% das respostas obtidas é 4 "Satisfeito"

Quadro 18: Distribuição estatística da moda, mediana e quartis das respostas aos factores de satisfação

		Q. 2.1	Q. 2.2	Q. 2.3	Q. 2.4	Q. 2.5	Q. 2.6	Q. 3.1	Q. 3.2	Q. 3.3	Q. 3.4	Q. 3.5	Q .3.6	Q. 4.1	Q. 4.2	Q. 4.3	Q. 4.4	Q. 4.5	Q. 4.6	Q. 5.1	Q. 5.2	Q. 5.3	Q. 5.4	Q. 5.5	Q. 6.1	Q. 6.2	Q. 6.3	Q. 6.4	Q. 6.5	Q. 7.1	Q. 7.2	Q. 7.3	Q. 7.4	Q. 7.5	Q. 7.6
N	Valid	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,50	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,50	3,00	4,00	4,00
Mode		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00[a]	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00
Percentiles	25	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	1,25	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,25	3,00	3,00	3,00	3,00
	50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,50	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,50	3,00	4,00	4,00
	75	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,75	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,75	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

As excepções foram as respostas dadas às questões: 3.3 Manual de procedimentos (Regulamento Interno), 3.4 Sistema de avaliação de desempenho, relativamente aos objectivos fixados, 3.6 Abertura a sugestões/críticas, 4.3 Acções de formação realizadas, 4.4 Oportunidades para desenvolver novas competências, 4.5 Progressão na carreira, 4.6 Remuneração, 6.5 Organização de iniciativas que promovam o convívio e 7.4 Nível de envolvimento das pessoas na organização.

Gráfico 5: Respostas aos factores de satisfação



A progressão na carreira foi o item que revelou maior insatisfação, sendo que 43,9% dos inquiridos responderam estar muito insatisfeito e insatisfeito e 36,8% responderam estar pouco satisfeito.

Outro item que também mostrou alguma insatisfação foi a remuneração, onde 38,7% dos inquiridos responderam estar muito insatisfeito e insatisfeito e 35,8% pouco satisfeitos.

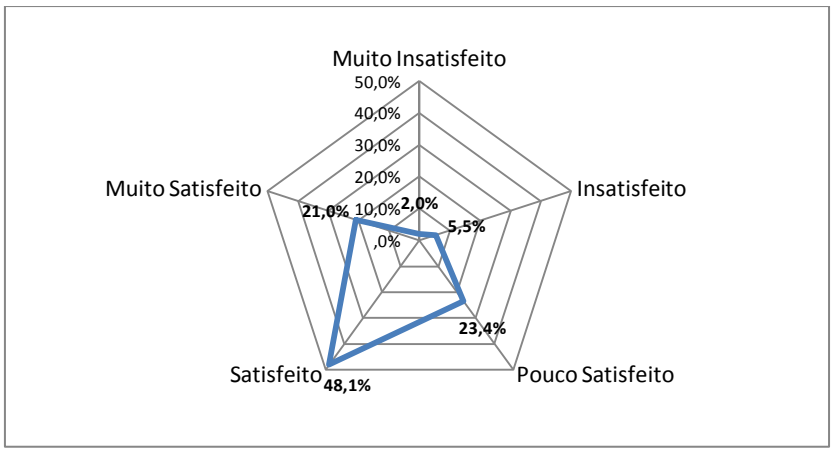
Como referimos anteriormente, as variáveis de medição da satisfação foram agrupadas em dimensões (condições de trabalho, sistemas de gestão, carreira e competências, conteúdo do trabalho, relações humanas e satisfação global). Passaremos, de seguida, a apresentar os resultados obtidos em cada uma destas dimensões.

Dimensão: Condições de Trabalho versus Satisfação

Na dimensão condições de trabalho foram incluídas as seguintes questões: 2.1 Condições de higiene e segurança no trabalho; 2.2 Material que a Organização dispõe para o exercício das suas funções; 2.3 Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho; 2.4 Serviço de refeitório e/ou bar; 2.5 Equipamentos de comunicação disponíveis; e 2.6 Instalações gerais da organização.

No que se refere às condições de trabalho, podemos afirmar que os trabalhadores do IPG, que responderam ao nosso inquérito, encontram-se muito satisfeitos (21%), satisfeitos (48,1%), pouco satisfeitos (23,4%), insatisfeitos (5,5%) e muito insatisfeitos (2%) com as referidas condições (cf. Gráfico 6).

Gráfico 6: Nível de Satisfação com a Dimensão Condições de Trabalho

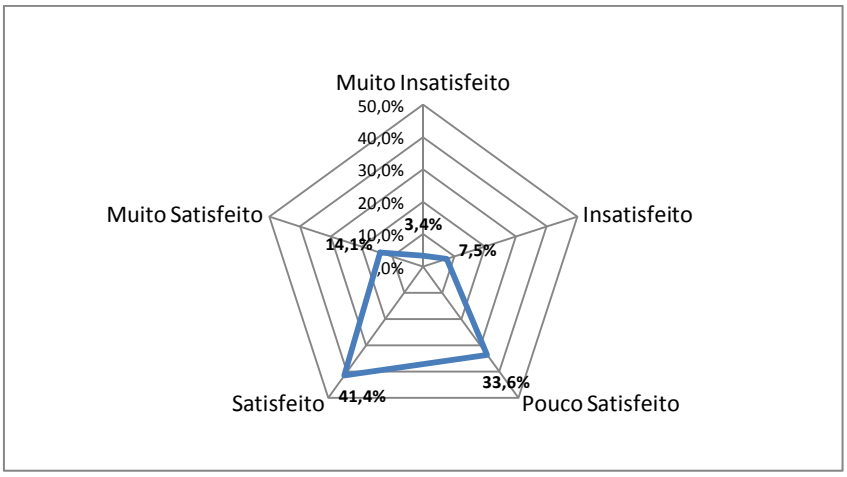


Dimensão: Sistemas de Gestão versus Satisfação

Na dimensão sistemas de gestão foram incluídas as seguintes questões: 3.1 O superior hierárquico; 3.2 Aptidão da Gestão de topo e intermédia para comunicar; 3.3 Manual de procedimentos (Regulamento Interno); 3.4 Sistema de avaliação de desempenho, relativamente aos objectivos fixados; 3.5 Postura da organização face à mudança e à modernização; e 3.6 Abertura a sugestões/críticas.

Relativamente aos sistemas de gestão, como se pode observar no gráfico 7, os trabalhadores do IPG, que responderam ao nosso inquérito, encontram-se muito satisfeitos (14,1%), satisfeitos (41,4%), pouco satisfeitos (33,6%), insatisfeitos (7,5%) e muito insatisfeitos (3,5%).

Gráfico 7: Nível de Satisfação com a Dimensão Sistemas de Gestão

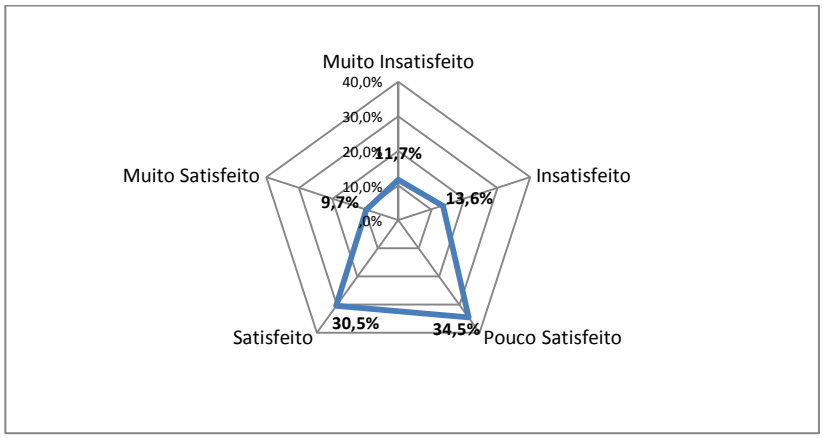


Dimensão: Carreira e Competências versus Satisfação

Na dimensão carreira e competências foram incluídos os seguintes itens: 4.1 Função que desempenha; 4.2 Condições de estabilidade do emprego; 4.3 Acções de formação realizadas; 4.4 Oportunidades para desenvolver novas competências; 4.5 Progressão na carreira; e 4.6 Remuneração.

Quanto à satisfação com a carreira e competências, assiste-se a uma variação da tendência da curva que até agora apontava para o nível de satisfeito para o pouco satisfeito. Assim, os inquiridos, que responderam ao nosso inquérito, encontram-se muito satisfeitos (9,7%), satisfeitos (30,5%), pouco satisfeitos (34,5%), insatisfeitos (13,6%) e muito insatisfeitos (11,7%) (cf. Gráfico 8).

Gráfico 8: Nível de Satisfação com a Dimensão Carreira e Competências

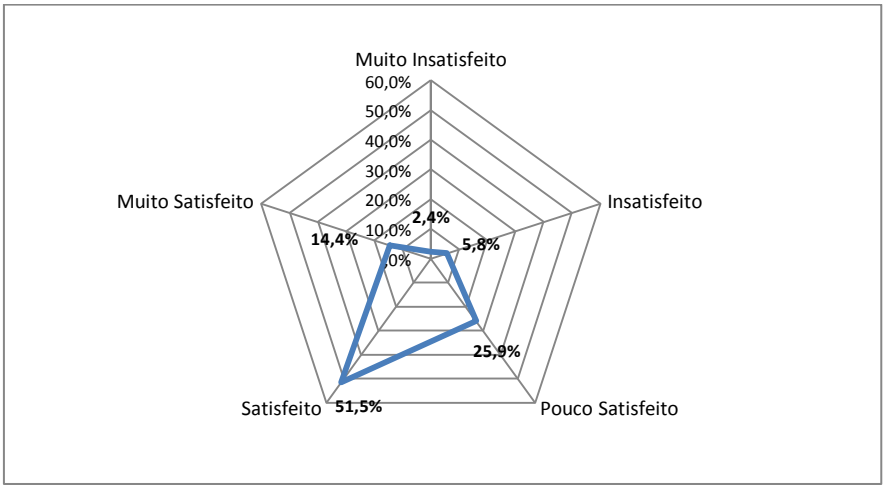


Dimensão: Conteúdo do Trabalho versus Satisfação

Na dimensão conteúdo do trabalho foram incluídos os seguintes itens: 5.1 Grau de autonomia na planificação de actividades; 5.2 Grau de autonomia na execução das funções; 5.3 Aprender novos métodos de trabalho; 5.4 Iniciativa e participação com ideias, para um melhor funcionamento da organização; e 5.5 O espírito de equipa no desempenho da sua função.

No que concerne à satisfação com o conteúdo do trabalho, voltamos à curvatura inicial. Assim, os inquiridos, que responderam ao nosso inquérito, encontram-se muito satisfeitos (14,4%), satisfeitos (51,5%), pouco Satisfeitos (25,9%), insatisfeitos (5,8%), e muito insatisfeitos (2,4%) (cf. Gráfico 9).

Gráfico 9: Nível de Satisfação com a Dimensão Conteúdo do Trabalho

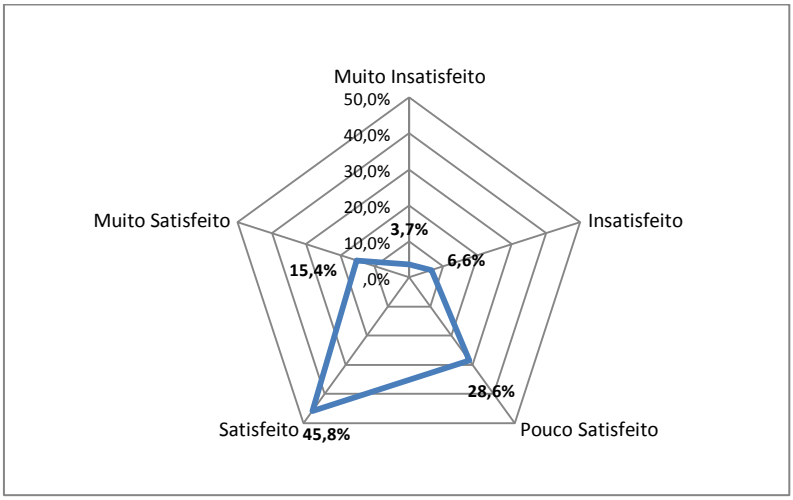


Dimensão: Relações Humanas versus Satisfação

Na dimensão relações humanas foram incluídos os seguintes itens: 6.1 Ambiente de trabalho entre colegas; 6.2 Relacionamento com os superiores hierárquicos; 6.3 Integração de novos colaboradores; 6.4 Atenção da gestão aos problemas dos trabalhadores; e 6.5 Organização de iniciativas que promovam o convívio.

Relativamente às relações humanas, os inquiridos encontram-se muito satisfeitos (15,4%), satisfeitos (45,8%), pouco satisfeitos (28,6%), insatisfeitos (6,6%), e muito insatisfeitos (3,7%) (cf. Gráfico 10).

Gráfico 10: Nível de Satisfação com a Dimensão Relações Humanas

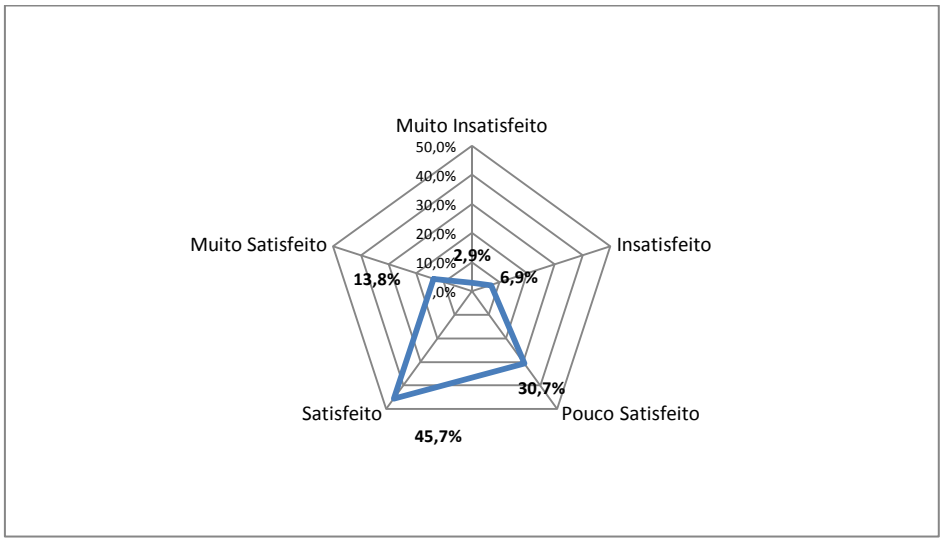


Dimensão: Satisfação Global versus Satisfação

Nos factores de satisfação global foram abordados variáveis como: 7.1. Ambiente de trabalho; 7.2 Horário de trabalho; 7.3 Igualdade de tratamento na organização; 7.4 Nível de envolvimento das pessoas na organização; 7.5 Desempenho global da organização; e 7.6 Relação da organização com os cidadãos e a sociedade.

No que concerne a estas variáveis os inquiridos, que responderam ao nosso inquérito, mostraram-se: muitos satisfeitos (13,8%), satisfeitos (45,7%), pouco satisfeitos (30,7%), insatisfeitos (6,9%), e muito insatisfeitos (2,9%) (cf. Gráfico 11).

Gráfico 11: Nível de Satisfação Global



Género versus Satisfação

Enquanto, em relação à idade os estudos indicam uma associação positiva entre a idade e a satisfação o mesmo não acontece em relação ao género. No que concerne ao género, Robbins *et al.* (2007:35) afirma que, "*The evidence suggests that the best place to begin is with the recognition that there are few, if any, important differences between men and women that will affect their job performance. There are, for instance, no consistent male-female differences in problem-solving ability, analytical skills, competitive drive, motivation, sociability, or learning ability (...) you should operate on the assumption that there is no significant difference in job productivity between men and women. Similarly, there is no evidence indicating that an employee's gender affects job satisfaction.*"

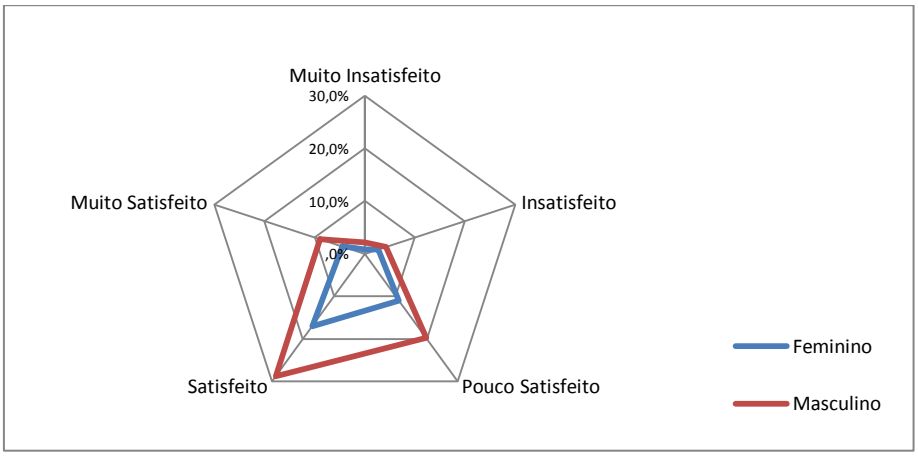
No que se refere ao género, os inquiridos do género masculino que responderam ao inquérito representam quase o dobro (64%) dos inquiridos do género feminino (36%).

No concerne à comparação entre o género e a satisfação global não existem disparidades expressivas, ambos os géneros estão satisfeitos (45,7%), sendo que 28,8% são do género masculino e 17% do género feminino. (Quadro 19 e Gráfico 12).

Quadro 19: Género vs Satisfação Global

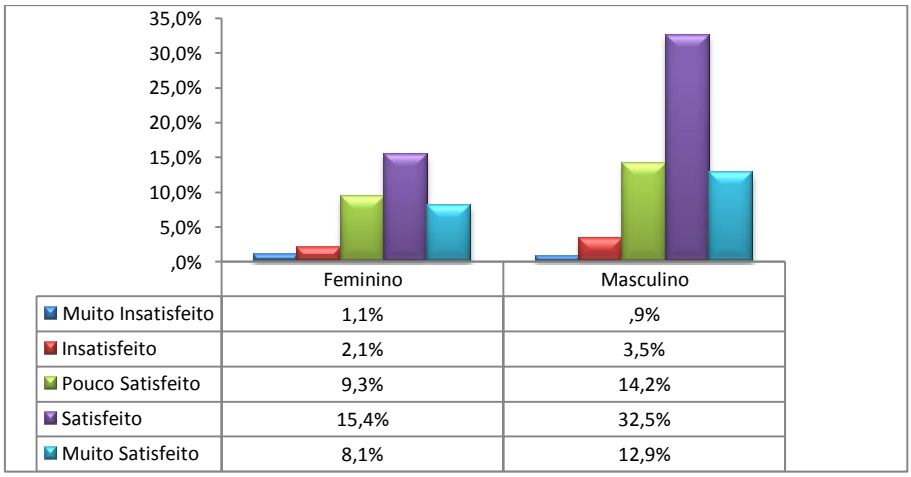
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Total
Feminino	,8%	2,7%	11,1%	**17,0%**	4,5%	36,0%
Masculino	2,1%	4,3%	19,8%	**28,8%**	9,0%	64,0%
Total	2,9%	7,0%	30,9%	45,7%	13,5%	100,0%

Gráfico 12: Ilustração Gráfica da Variável Género vs Satisfação Global



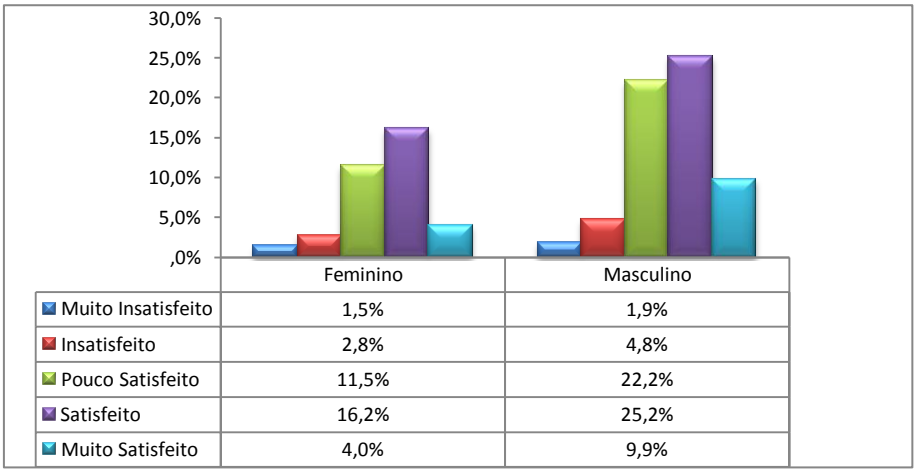
Na dimensão condições de trabalho, 47,9% dos inquiridos que responderam ao nosso inquérito estão satisfeitos, sendo que 32,5% são do género masculino e 15,4% do género feminino (cf. Gráfico 13).

Gráfico 13: Ilustração Gráfica da Variável Género vs Condições de Trabalho



Quanto à dimensão sistemas de gestão e comparando com a dimensão anterior, assistimos a um aumento de respondentes pouco satisfeitos (passaram de 23,5% para 33,7%), apesar do maior número de respostas obtidas se encontrar no indicador – satisfeito, com 41,4% das respostas dadas (cf. Gráfico 14).

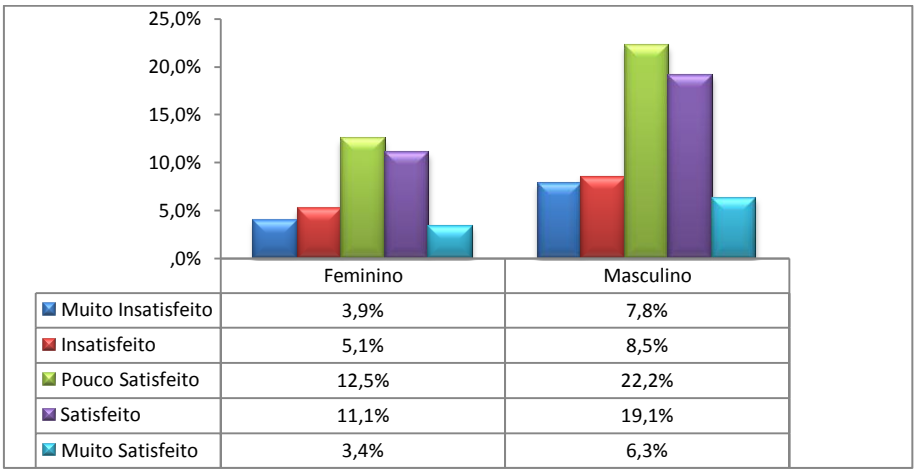
Gráfico 14: Ilustração Gráfica da Variável Género vs Sistemas de Gestão



	Feminino	Masculino
Muito Insatisfeito	1,5%	1,9%
Insatisfeito	2,8%	4,8%
Pouco Satisfeito	11,5%	22,2%
Satisfeito	16,2%	25,2%
Muito Satisfeito	4,0%	9,9%

Na dimensão carreira e competências dos 64% respondentes do género masculino, 22,2% estão pouco satisfeitos, 19,1% estão satisfeitos e 16,4% apresentam um indicador de insatisfação (7,8% muito insatisfeitos e 8,5% insatisfeitos). Dos 36% respondentes do género feminino 12,5% encontram-se pouco satisfeitos, 11,1% estão satisfeitos e 9,1% apresentam níveis de insatisfação (cf. Gráfico 15).

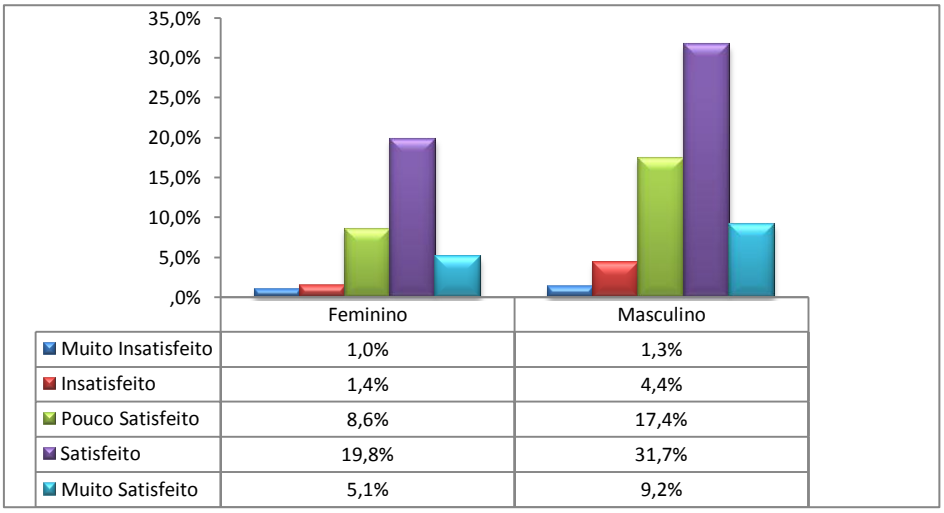
Gráfico 15: Ilustração Gráfica da Variável Género vs Carreira e Competências



	Feminino	Masculino
Muito Insatisfeito	3,9%	7,8%
Insatisfeito	5,1%	8,5%
Pouco Satisfeito	12,5%	22,2%
Satisfeito	11,1%	19,1%
Muito Satisfeito	3,4%	6,3%

No que concerne à dimensão conteúdo do trabalho, a maioria (51,5%) dos inquiridos que responderam ao nosso inquérito está satisfeita. Dos 64% respondentes do género masculino, 31,7% estão satisfeitos, 17,4% estão pouco satisfeitos e 5,7% apresentam um indicador de insatisfação (1,3% muito insatisfeitos e 4,4% insatisfeitos). Dos 36% respondentes do género feminino 19,8% encontram-se satisfeitos, 8,6% estão pouco satisfeitos e 2,4% apresentam níveis de insatisfação (cf. Gráfico 16).

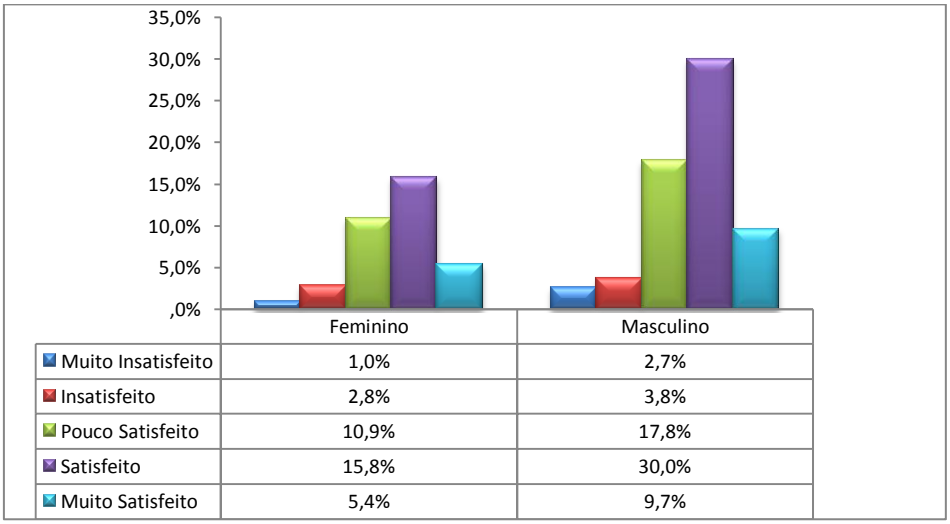
Gráfico 16: Ilustração Gráfica da Variável Género vs Conteúdo do Trabalho



	Feminino	Masculino
Muito Insatisfeito	1,0%	1,3%
Insatisfeito	1,4%	4,4%
Pouco Satisfeito	8,6%	17,4%
Satisfeito	19,8%	31,7%
Muito Satisfeito	5,1%	9,2%

No que se refere à dimensão conteúdo do trabalho, dos 64% respondentes do género masculino, 9,7% estão muito satisfeitos, 30% satisfeitos, 17,8% pouco satisfeitos e 6,4% apresentam um indicador de insatisfação (2,7% muito insatisfeitos e 3,8% insatisfeitos). Dos 36% respondentes do género feminino 5,4% encontram-se muito satisfeitos, 15,8% satisfeitos, 10,9% estão pouco satisfeitos e 3,8% apresentam níveis de insatisfação (cf. Gráfico 17).

Gráfico 17: Ilustração Gráfica da Variável Género vs Relações Humanas



	Feminino	Masculino
Muito Insatisfeito	1,0%	2,7%
Insatisfeito	2,8%	3,8%
Pouco Satisfeito	10,9%	17,8%
Satisfeito	15,8%	30,0%
Muito Satisfeito	5,4%	9,7%

Idade versus Satisfação

A este propósito Robbins *et al.* (2007:35) afirmam que "*Our final concern is the relationship between age and job satisfaction. On this issue, the evidence is mixed. Most studies indicate a positive association between age and satisfaction, at least up to age 60*".

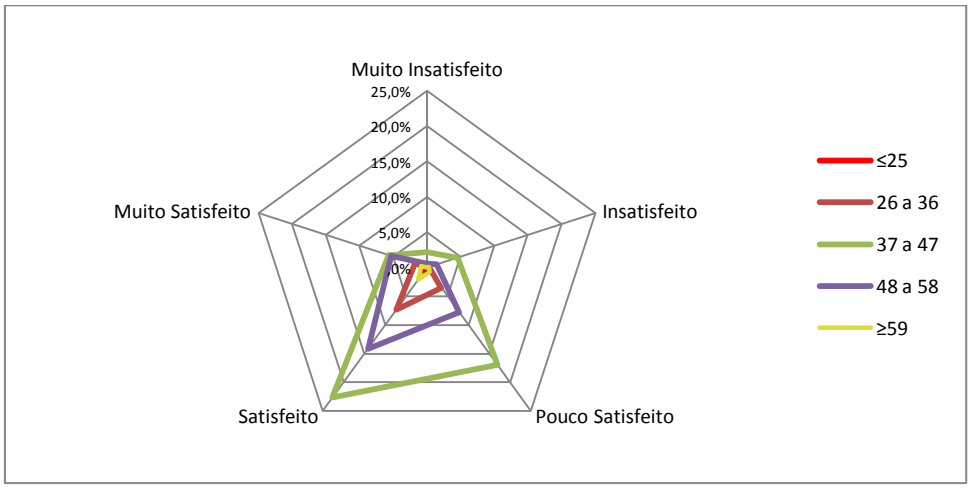
Assim, existem autores (Francès, 1984 e Robbins *et al.*, 2007) que defendem a existência de correlação entre idade e satisfação.

Relativamente ao nosso estudo e concretamente à satisfação global, 46,7% dos inquiridos encontram-se satisfeitos, sendo que os menos satisfeitos são os inquiridos com idades iguais ou inferiores a 25 anos. Nesta faixa etária, ao contrário das outras, o maior número de indivíduos respondeu estar pouco satisfeito (cf. Quadro 20 e Gráfico 13).

Quadro 20: Idade vs Satisfação Global

	Idade vs Satisfação Global					Total
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	
≤25	,0%	,1%	**,7%**	,5%	,2%	1,5%
26 a 36	,2%	,3%	3,5%	**7,3%**	1,8%	13,2%
37 a 47	2,2%	4,6%	17,0%	**22,7%**	5,7%	52,2%
48 a 58	,6%	1,5%	7,8%	**14,1%**	5,3%	29,3%
≥59	,0%	,3%	,7%	**2,0%**	,8%	3,9%
Total	3,0%	6,8%	29,7%	46,7%	13,8%	100,0%

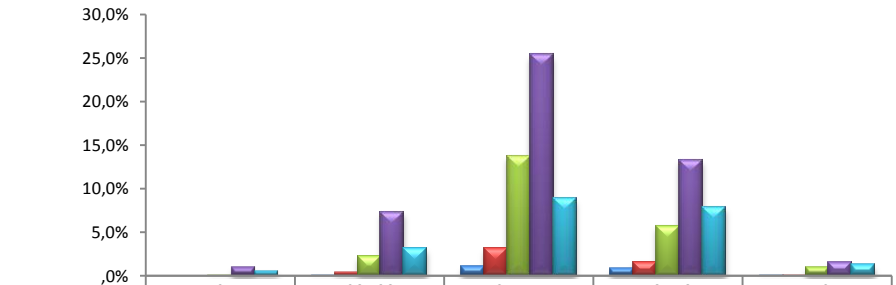
Gráfico 18: Ilustração Gráfica da Variável Idade vs Satisfação Global



Ao cruzarmos a dimensão condições de trabalho e a idade, podemos observar que apesar de representarem pouco mais que um quarto dos inquiridos respondentes (29,3%), a classe dos 48 aos 58 anos tem uma taxa de 7,9% de muito satisfeitos. Ao estabelecermos uma comparação

com a classe imediatamente inferior (37 a 47 anos) que tem cerca do dobro da representatividade de respondentes, a taxa de muito satisfeitos é de 8,9% (cf. Gráfico 19).

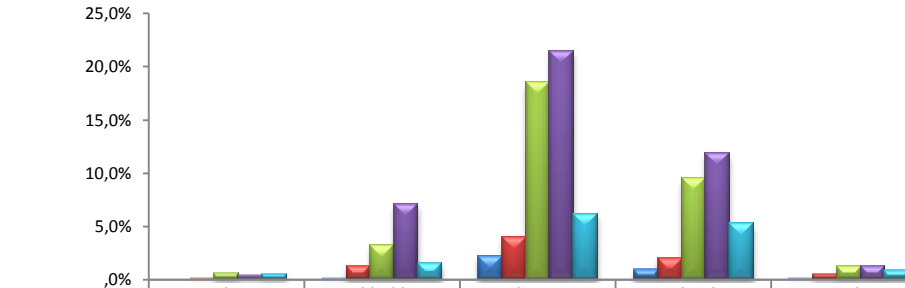
Gráfico 19: Ilustração Gráfica da Variável Idade vs Dimensão Condições de Trabalho



	≤25	26 a 36	37 a 47	48 a 58	≥59
Muito Insatisfeito	,0%	,1%	1,1%	,8%	,1%
Insatisfeito	,0%	,3%	3,2%	1,6%	,1%
Pouco Satisfeito	,1%	2,3%	13,7%	5,7%	1,0%
Satisfeito	,9%	7,3%	25,4%	13,3%	1,5%
Muito Satisfeito	,5%	3,2%	8,9%	7,9%	1,2%

No que se refere à dimensão sistemas de gestão podemos mencionar que 41,9% dos inquiridos encontram-se satisfeitos e 32,8% estão pouco satisfeitos com os sistemas de gestão, sendo que a classe que mais contribui para estes valores é a dos 37 aos 47 anos com 21,4% de satisfeitos e 18,5% de pouco satisfeitos (cf. Gráfico 20).

Gráfico 20: Ilustração Gráfica da Variável Idade vs Dimensão Sistemas de Gestão

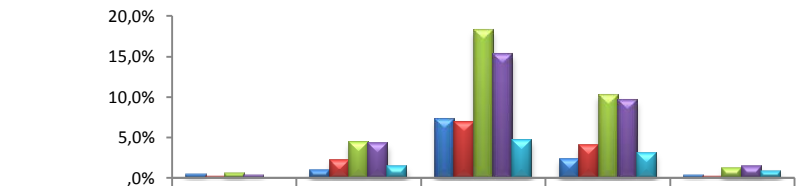


	≤25	26 a 36	37 a 47	48 a 58	≥59
Muito Insatisfeito	,0%	,1%	2,2%	,9%	,1%
Insatisfeito	,1%	1,3%	4,0%	2,0%	,5%
Pouco Satisfeito	,6%	3,2%	18,5%	9,4%	1,2%
Satisfeito	,3%	7,1%	21,4%	11,8%	1,3%
Muito Satisfeito	,5%	1,5%	6,2%	5,2%	,8%

Na dimensão carreira e competências 34,6% dos inquiridos que responderam ao inquérito encontram-se pouco satisfeitos, sendo que 18,2% estão na classe etária dos 37 aos 47 anos. Nesta dimensão todos os grupos etários têm uma maior taxa de indivíduos "Pouco Satisfeitos", com a excepção do grupo maior ou igual a 59 anos onde a taxa de respondentes "Satisfeitos" é a mais elevada.

Podemos ainda destacar que no que se refere aos mais jovens, esta dimensão revela alguma insatisfação, apesar de representarem apenas 1,5% dos inquiridos que responderam a esta questão, 0,4% estão muito insatisfeitos, 0,2% insatisfeitos e 0,6% pouco satisfeitos (cf. Gráfico 21).

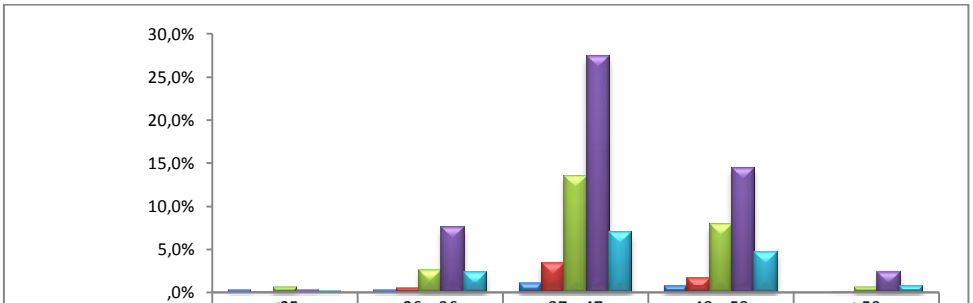
Gráfico 21: Ilustração Gráfica da Variável Idade vs Dimensão Carreira e competências



	≤25	26 a 36	37 a 47	48 a 58	≥59
Muito Insatisfeito	,4%	1,0%	7,2%	2,4%	,3%
Insatisfeito	,2%	2,2%	6,8%	4,0%	,2%
Pouco Satisfeito	,6%	4,4%	18,2%	10,2%	1,2%
Satisfeito	,3%	4,2%	15,3%	9,6%	1,4%
Muito Satisfeito	,0%	1,4%	4,6%	3,1%	,8%

Na dimensão conteúdo do trabalho 52% dos inquiridos que responderam ao inquérito estão satisfeitos, sendo que 27,3% destes encontram-se na faixa etária dos 37 aos 47 anos (cf. Gráfico 22).

Gráfico 22: Ilustração Gráfica da Variável Idade vs Dimensão Conteúdo do Trabalho



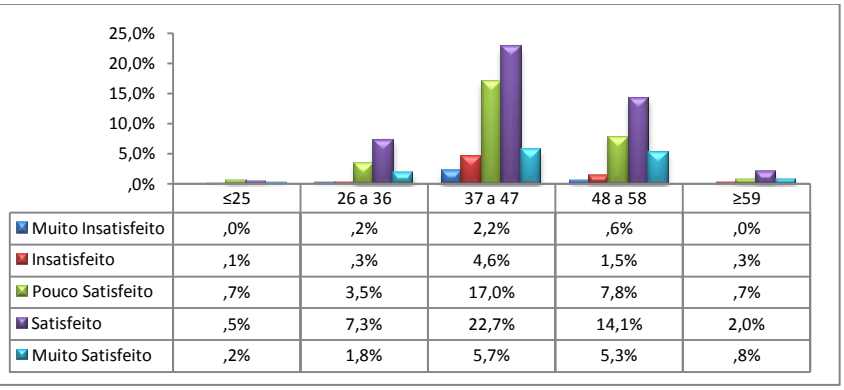
	≤25	26 a 36	37 a 47	48 a 58	≥59
Muito Insatisfeito	,3%	,3%	1,1%	,8%	,0%
Insatisfeito	,1%	,5%	3,4%	1,7%	,1%
Pouco Satisfeito	,6%	2,6%	13,5%	7,8%	,6%
Satisfeito	,3%	7,5%	27,3%	14,4%	2,4%
Muito Satisfeito	,2%	2,2%	6,9%	4,6%	,8%

Na dimensão relações humanas 46,6% dos inquiridos que responderam ao inquérito estão satisfeitos, sendo que 22,7% destes encontram-se na faixa etária dos 37 aos 47 anos.

Assim como na dimensão condições de trabalho, podemos mais uma vez salientar que apesar de representarem pouco mais que um quarto dos inquiridos (29,3%), a classe dos 48 aos 58 anos tem, nesta dimensão, uma taxa de "Muito satisfeitos" de 5,3%. Ao estabelecermos uma

comparação com a classe imediatamente inferior (37 a 47 anos) que tem cerca do dobro da representatividade de inquiridos, atinge a taxa dos 5,7% dos respondentes muito satisfeitos, indicando que a faixa etária dos 48 aos 58 anos está mais satisfeita que as outras classes, no que diz respeito às relações humanas estabelecidas no trabalho (cf. Gráfico 23).

Gráfico 23: Ilustração Gráfica da Variável Idade vs Dimensão Relações Humanas



	≤25	26 a 36	37 a 47	48 a 58	≥59
Muito Insatisfeito	,0%	,2%	2,2%	,6%	,0%
Insatisfeito	,1%	,3%	4,6%	1,5%	,3%
Pouco Satisfeito	,7%	3,5%	17,0%	7,8%	,7%
Satisfeito	,5%	7,3%	22,7%	14,1%	2,0%
Muito Satisfeito	,2%	1,8%	5,7%	5,3%	,8%

Habilitações Literárias versus Satisfação

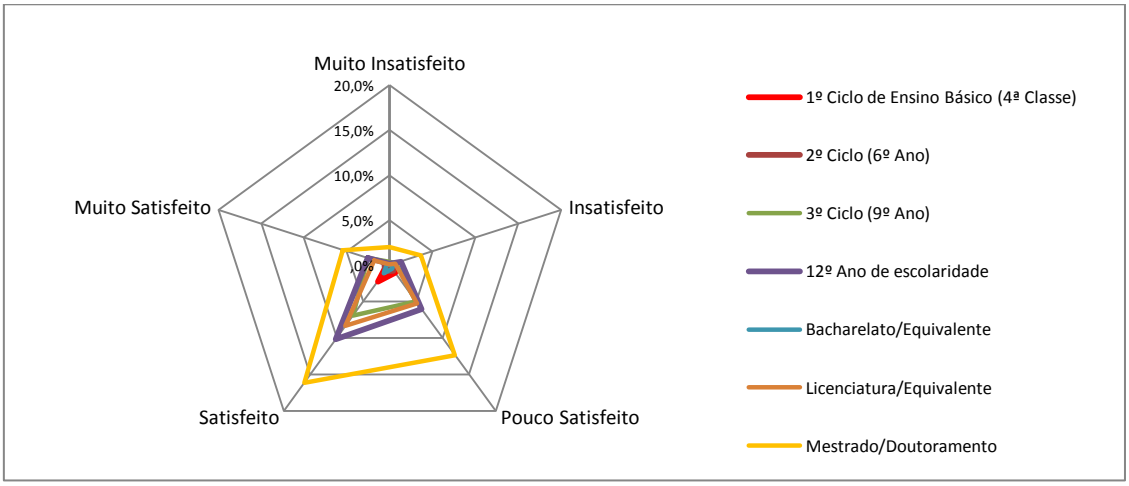
Segundo Francès (1984) os diferentes níveis de satisfação em postos de trabalho semelhantes poderão ser explicados com a procura das relações entre as variáveis gerais que caracterizam os indivíduos. No que se refere às habilitações literárias ou ao nível de instrução estudos realizados por Seybolt (1975, *in* Francès, 1984:62) afirmam que "*... quer se trate de homens ou mulheres, os indivíduos mais instruídos são os que apresentam os resultados de satisfação mais elevado ...*"

No que se refere ao nosso estudo e tendo em conta as respostas obtidas dos nossos inquiridos, podemos referir 45,7% estão globalmente satisfeitos. Todas as classes de habilitações literárias responderam em maior número estarem satisfeitos nos itens abordados (cf. Quadro 21 e Gráfico 14).

Quadro 21: Habilitações Literárias vs Satisfação Global

	Habilitações Literárias vs Satisfação global					
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Total
1º Ciclo de Ensino Básico (4ª Classe)	,2%	,1%	1,0%	**2,2%**	,3%	3,8%
2º Ciclo (6º Ano)	,1%	,1%	,7%	**,9%**	,6%	2,4%
3º Ciclo (9º Ano)	,4%	,7%	5,0%	**6,9%**	2,6%	15,6%
12º Ano de escolaridade	,2%	1,3%	6,1%	**10,1%**	2,6%	20,3%
Bacharelato/Equivalente	,0%	,5%	,5%	**1,1%**	,3%	2,4%
Licenciatura/Equivalente	,1%	,6%	5,2%	**8,3%**	1,8%	16,0%
Mestrado/Doutoramento	2,0%	3,6%	12,3%	**16,1%**	5,5%	39,6%
Total	2,9%	6,9%	30,7%	45,7%	13,8%	100,0%

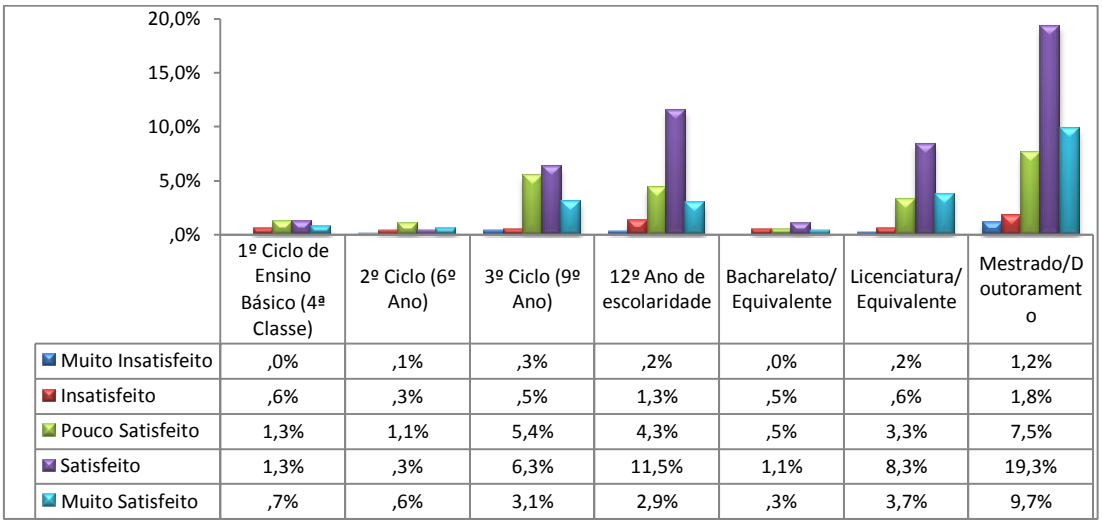
Gráfico 24: Ilustração Gráfica da Variável Habilitações Literárias vs Satisfação Global



No que se refere à dimensão condições de trabalho, 48,1% dos respondentes encontram-se satisfeitos, sendo que 19,3% destes possuem Mestrado/Doutoramento como habilitação literária.

Podemos referir que os indivíduos com habilitações até ao 2º Ciclo, portanto mais baixas, demonstram estarem em maior número pouco satisfeitos (cf. Gráfico 25).

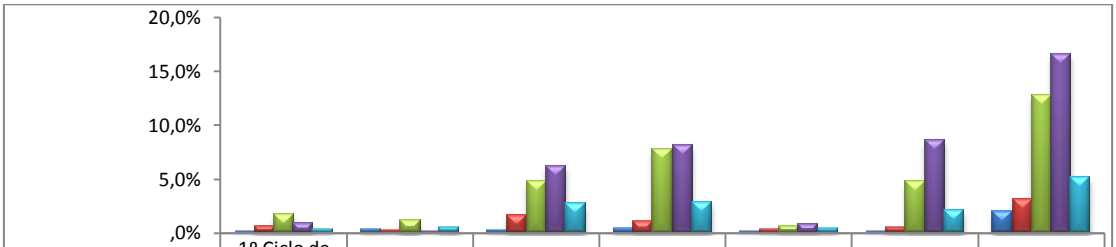
Gráfico 25: Ilustração Gráfica da Variável Habilitações Literárias vs Dimensão Condições de Trabalho



	1º Ciclo de Ensino Básico (4ª Classe)	2º Ciclo (6º Ano)	3º Ciclo (9º Ano)	12º Ano de escolaridade	Bacharelato/ Equivalente	Licenciatura/ Equivalente	Mestrado/Doutoramento
Muito Insatisfeito	,0%	,1%	,3%	,2%	,0%	,2%	1,2%
Insatisfeito	,6%	,3%	,5%	1,3%	,5%	,6%	1,8%
Pouco Satisfeito	1,3%	1,1%	5,4%	4,3%	,5%	3,3%	7,5%
Satisfeito	1,3%	,3%	6,3%	11,5%	1,1%	8,3%	19,3%
Muito Satisfeito	,7%	,6%	3,1%	2,9%	,3%	3,7%	9,7%

No que concerne à dimensão sistemas de gestão, voltamos a verificar que os inquiridos até ao 6º Ano são os que apresentam níveis de satisfação mais baixos, tendo respondido, em maior número, estarem pouco satisfeitos quanto aos sistemas de gestão (2,9%). A maioria dos inquiridos (55,5%) encontra-se satisfeita ou muito satisfeita com os sistemas de gestão, sendo que 33,7% destes possui um curso superior (cf. Gráfico 26).

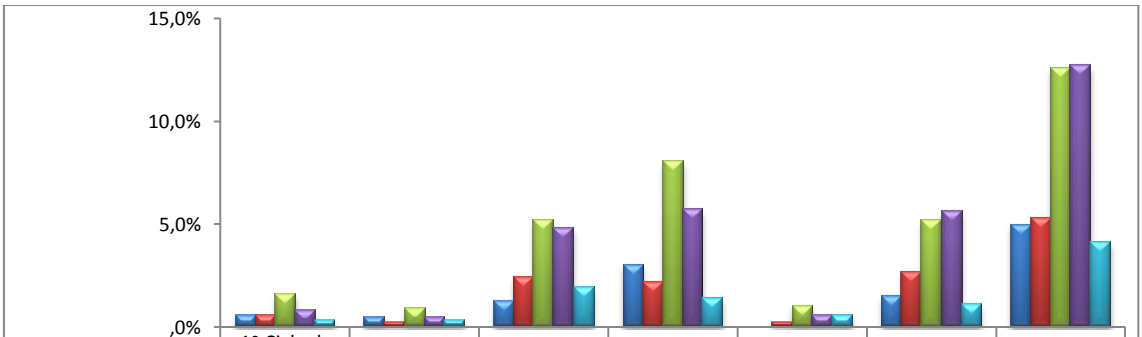
Gráfico 26: Ilustração Gráfica da Variável Habilitações Literárias vs Dimensão Sistemas de Gestão



	1º Ciclo de Ensino Básico (4ª Classe)	2º Ciclo (6º Ano)	3º Ciclo (9º Ano)	12º Ano de escolaridade	Bacharelato/ Equivalente	Licenciatura/ Equivalente	Mestrado/Doutoramento
Muito Insatisfeito	,2%	,3%	,2%	,4%	,2%	,2%	2,0%
Insatisfeito	,6%	,2%	1,7%	1,1%	,3%	,5%	3,1%
Pouco Satisfeito	1,7%	1,2%	4,8%	7,8%	,6%	4,7%	12,7%
Satisfeito	,9%	,2%	6,2%	8,1%	,9%	8,6%	16,6%
Muito Satisfeito	,3%	,5%	2,7%	2,9%	,4%	2,1%	5,2%

Na dimensão carreira e competências, 34,5% dos inquiridos que responderam ao nosso inquérito encontram-se pouco satisfeitos, sendo que os indivíduos que mais contribuíram para este resultado foram os de habilitações mais baixas, onde até à classe do Bacharelato inclusive, foi quem identificou, em maior número, estar pouco satisfeito com os itens abordados (cf. Gráfico 27).

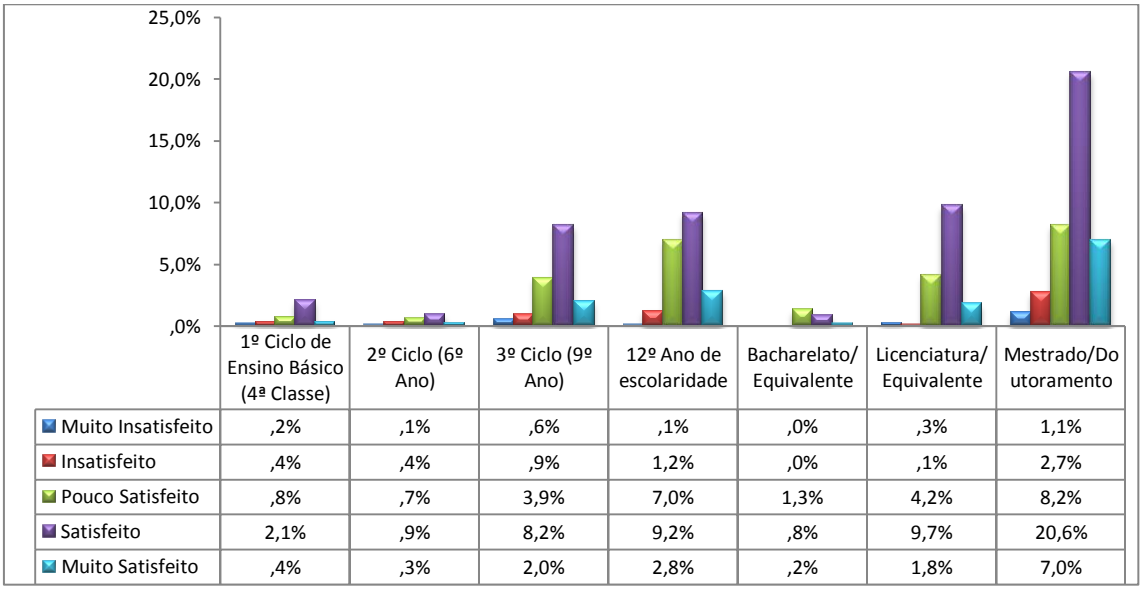
Gráfico 27: Ilustração Gráfica da Variável Habilitações Literárias vs Dimensão Carreira e Competências



	1º Ciclo de Ensino Básico (4ª Classe)	2º Ciclo (6º Ano)	3º Ciclo (9º Ano)	12º Ano de escolaridade	Bacharelato/ Equivalente	Licenciatura/ Equivalente	Mestrado/Doutoramento
Muito Insatisfeito	,6%	,5%	1,3%	3,0%	,0%	1,5%	5,0%
Insatisfeito	,6%	,2%	2,4%	2,2%	,2%	2,7%	5,3%
Pouco Satisfeito	1,6%	,9%	5,2%	8,0%	1,0%	5,2%	12,6%
Satisfeito	,8%	,5%	4,8%	5,7%	,6%	5,6%	12,7%
Muito Satisfeito	,3%	,3%	1,9%	1,4%	,6%	1,1%	4,1%

Relativamente à dimensão conteúdo do trabalho, 51,5% dos respondentes encontram-se satisfeitos, sendo que a classe do Bacharelato foi a única com uma taxa de respostas em maior número no indicador pouco satisfeito, contrariando a tendência geral (cf. Gráfico 28).

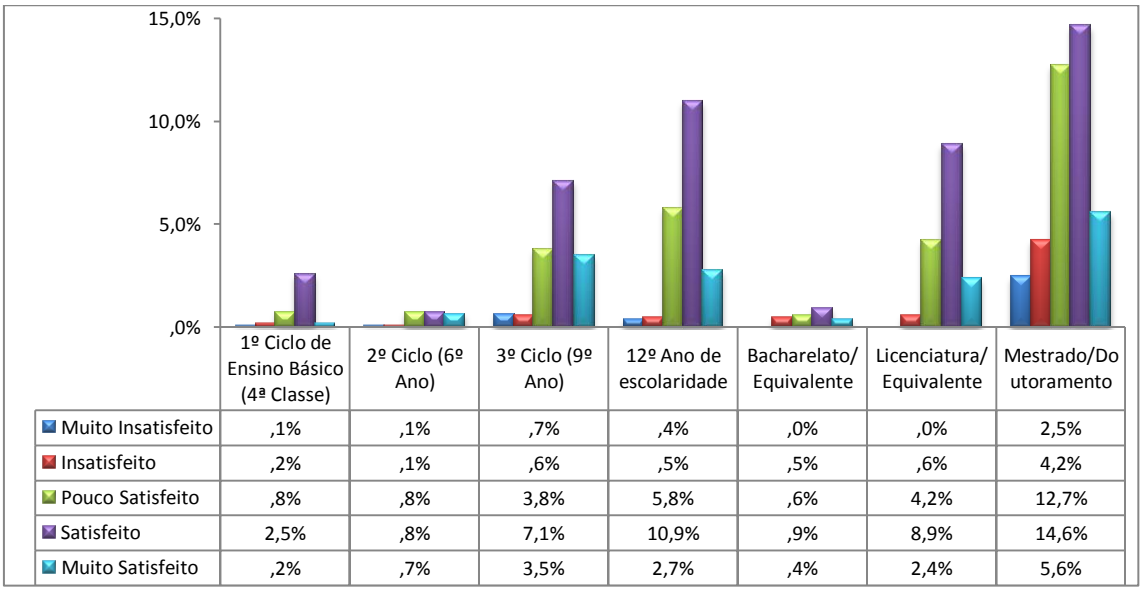
Gráfico 28: Ilustração Gráfica da Variável Habilitações Literárias vs Dimensão Conteúdo do trabalho



	1º Ciclo de Ensino Básico (4ª Classe)	2º Ciclo (6º Ano)	3º Ciclo (9º Ano)	12º Ano de escolaridade	Bacharelato/ Equivalente	Licenciatura/ Equivalente	Mestrado/Doutoramento
Muito Insatisfeito	,2%	,1%	,6%	,1%	,0%	,3%	1,1%
Insatisfeito	,4%	,4%	,9%	1,2%	,0%	,1%	2,7%
Pouco Satisfeito	,8%	,7%	3,9%	7,0%	1,3%	4,2%	8,2%
Satisfeito	2,1%	,9%	8,2%	9,2%	,8%	9,7%	20,6%
Muito Satisfeito	,4%	,3%	2,0%	2,8%	,2%	1,8%	7,0%

Na dimensão relações humanas, 45,8% dos inquiridos que responderam ao nosso inquérito encontram-se satisfeitos. Todas as classes de habilitações literárias responderam em maior número estarem satisfeitos nos itens abordados nesta dimensão (cf. Gráfico 29).

Gráfico 29: Ilustração Gráfica da Variável Habilitações Literárias vs Dimensão Relações Humanas



	1º Ciclo de Ensino Básico (4ª Classe)	2º Ciclo (6º Ano)	3º Ciclo (9º Ano)	12º Ano de escolaridade	Bacharelato/ Equivalente	Licenciatura/ Equivalente	Mestrado/Doutoramento
Muito Insatisfeito	,1%	,1%	,7%	,4%	,0%	,0%	2,5%
Insatisfeito	,2%	,1%	,6%	,5%	,5%	,6%	4,2%
Pouco Satisfeito	,8%	,8%	3,8%	5,8%	,6%	4,2%	12,7%
Satisfeito	2,5%	,8%	7,1%	10,9%	,9%	8,9%	14,6%
Muito Satisfeito	,2%	,7%	3,5%	2,7%	,4%	2,4%	5,6%

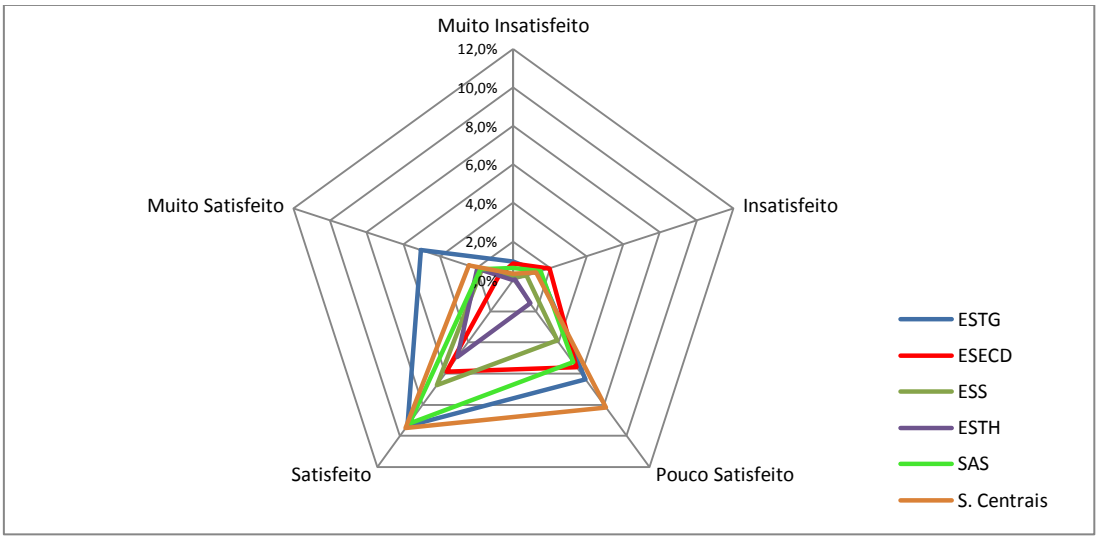
Serviço versus Satisfação

Tendo em conta que o IPG é composto por vários serviços, Unidades Orgânicas, que para além de separadas geograficamente, dispõem de regimes de gestão próprios.

A satisfação global retrata as outras dimensões onde constatámos que a ESTG mantém níveis de satisfação (9,4% satisfeito e 5% de muito satisfeitos) mais elevados que os outros serviços, contrastando com a ESECD e os Serviços Centrais que têm taxas relativamente elevadas de indivíduos pouco satisfeitos 5,6% e 8,2%,respectivamente apesar de ligeiramente inferiores às dos satisfeitos (5,9% e 9,5%, respectivamente).

A ESS, a ESTH e os SAS têm taxas dentro dos valores padrão, isto é, mais satisfeitos (6,8% na ESS, 5% na ESTH e 9,2% nos SAS) que pouco satisfeitos (3,9% na ESS, 1,5% na ESTH e 5,3% nos SAS), e muito poucos inquiridos insatisfeitos (0,9% na ESS, 0,1% na ESTH e 2,1% nos SAS), como traduz o gráfico 30.

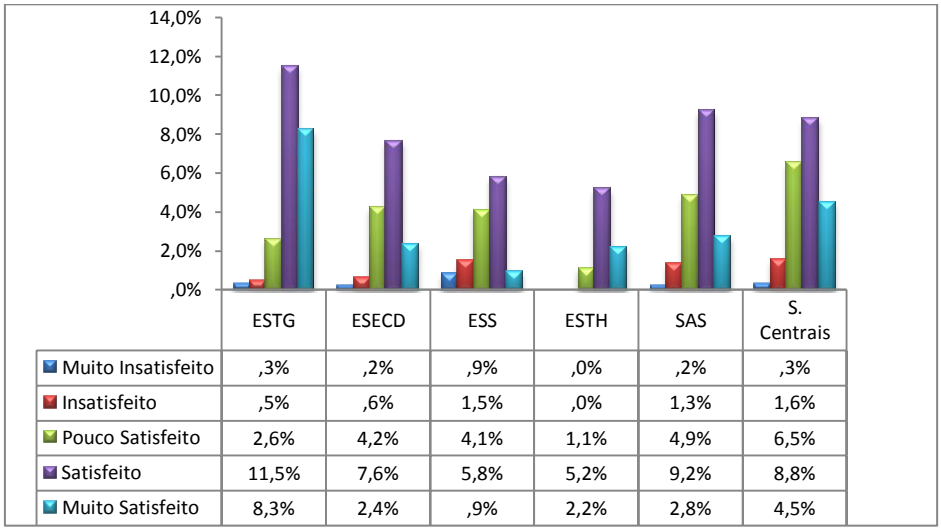
Gráfico 30: Ilustração Gráfica da Variável Serviço vs Satisfação Global



Na dimensão condições de trabalho, dos trabalhadores do IPG que responderam ao nosso inquérito, 21% estão muito satisfeitos, 48,1% estão satisfeitos, mas interessa referir que quem contribui para este resultado foram os respondentes da ESTG, como espelha o gráfico 31. Os Serviços Centrais acompanham sensivelmente a tendência da ESTG, descendo no entanto os resultados obtidos pela subida de respostas dadas como pouco satisfeitos (6,5%).

Podemos ainda destacar que a ESTH não tem, de entre os indivíduos que responderam ao nosso inquérito, trabalhadores insatisfeitos ou muito insatisfeitos com as condições de trabalho analisadas no nosso inquérito por questionário (cf. Gráfico 31).

Gráfico 31: Ilustração Gráfica da Variável Serviço vs Dimensão Condições de Trabalho



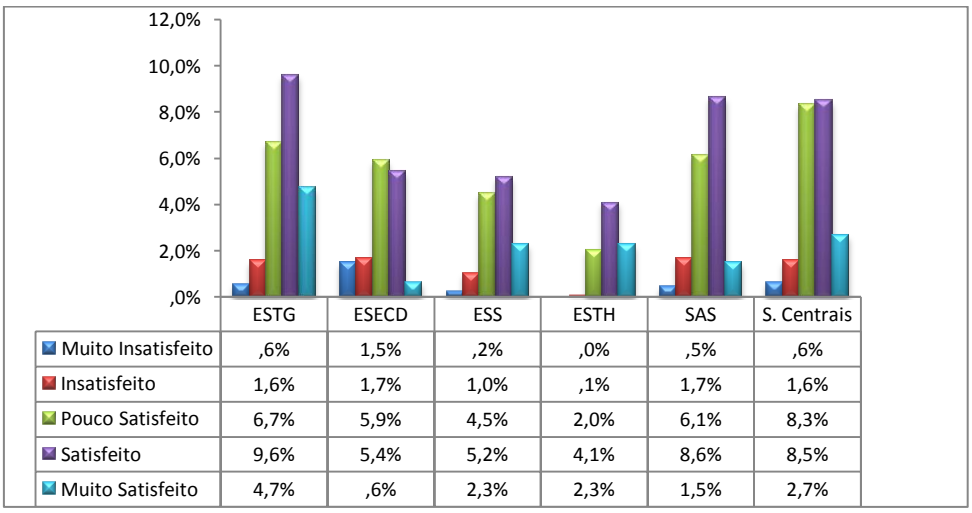
	ESTG	ESECD	ESS	ESTH	SAS	S. Centrais
Muito Insatisfeito	,3%	,2%	,9%	,0%	,2%	,3%
Insatisfeito	,5%	,6%	1,5%	,0%	1,3%	1,6%
Pouco Satisfeito	2,6%	4,2%	4,1%	1,1%	4,9%	6,5%
Satisfeito	11,5%	7,6%	5,8%	5,2%	9,2%	8,8%
Muito Satisfeito	8,3%	2,4%	,9%	2,2%	2,8%	4,5%

Comparando os resultados obtidos na dimensão sistemas de gestão pelos diversos serviços do IPG, verificamos novamente que a ESTG mantém níveis de satisfação mais elevados, com 8,3% de muito satisfeitos e 11,5% de satisfeitos.

Nesta dimensão os Serviços Centrais baixam a taxa de muito satisfeitos em 1,8%, aumentando exactamente a mesma taxa de 1,8% nos pouco satisfeitos, passando de 6,5% na dimensão condições de trabalho para 8,3% na dimensão sistemas de gestão. Esta mudança conduz a que a taxa de pouco satisfeitos (8,3%) seja quase igual à de satisfeitos (8,5%).

Parece-nos ainda importante frisar que a taxa mais elevada de respostas dadas pelos inquiridos da ESECD nesta dimensão foi de 5,9%, correspondendo ao nível pouco satisfeito (cf. Gráfico 32).

Gráfico 32: Ilustração Gráfica da Variável Serviço vs Dimensão Sistemas de Gestão

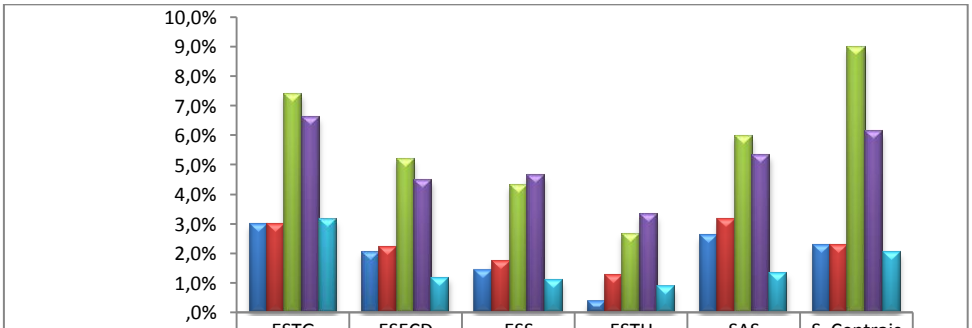


	ESTG	ESECD	ESS	ESTH	SAS	S. Centrais
Muito Insatisfeito	,6%	1,5%	,2%	,0%	,5%	,6%
Insatisfeito	1,6%	1,7%	1,0%	,1%	1,7%	1,6%
Pouco Satisfeito	6,7%	5,9%	4,5%	2,0%	6,1%	8,3%
Satisfeito	9,6%	5,4%	5,2%	4,1%	8,6%	8,5%
Muito Satisfeito	4,7%	,6%	2,3%	2,3%	1,5%	2,7%

Na dimensão carreira e competências o indicador de satisfação, com maior número de respostas obtidas mudou de nível em todos os serviços. Se até agora tínhamos um alinhamento ao nível satisfeito, com algumas discrepâncias, agora temos um alinhamento ao indicador pouco satisfeitos, com a excepção da ESS e da ESTH que, apesar de ligeiro, mantêm os valores mais elevados no nível de satisfeito com 4,6% e 3,3%, respectivamente.

De salientar que nesta dimensão 11,7% dos trabalhadores inquiridos estão muito insatisfeitos, 13,6% encontram-se insatisfeitos e 34,5% pouco satisfeitos. Sendo que a ESTG contribui com 6% para o nível de insatisfação (muito insatisfeitos e insatisfeitos), a ESECD com 4,2%, a ESS com 3,1%, a ESTH com 1,7%, os SAS com 5,7% e os S. Centrais com 4,6% (cf. Gráfico 33).

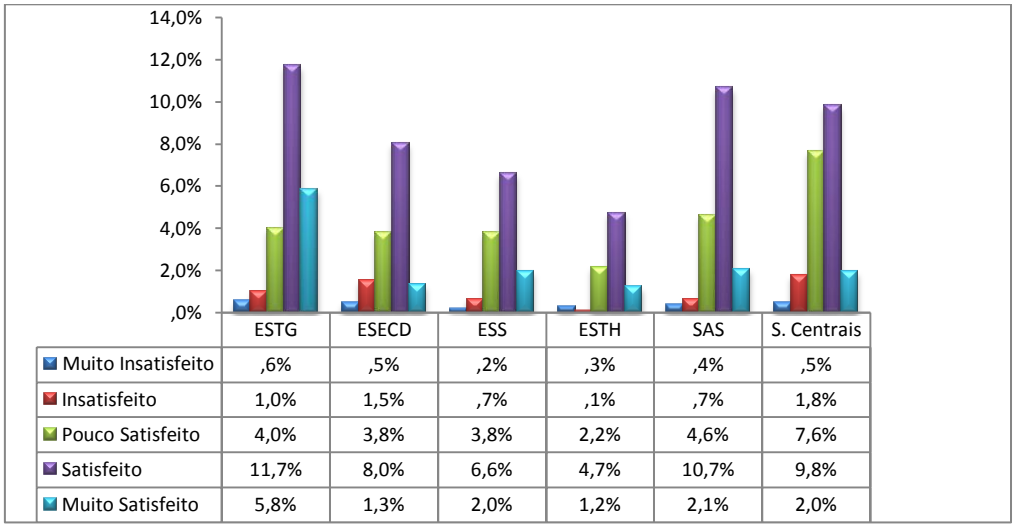
Gráfico 33: Ilustração Gráfica da Variável Serviço vs Dimensão Carreira e Competências



	ESTG	ESECD	ESS	ESTH	SAS	S. Centrais
Muito Insatisfeito	3,0%	2,0%	1,4%	,4%	2,6%	2,3%
Insatisfeito	3,0%	2,2%	1,7%	1,3%	3,1%	2,3%
Pouco Satisfeito	7,4%	5,2%	4,3%	2,7%	6,0%	9,0%
Satisfeito	6,6%	4,5%	4,6%	3,3%	5,3%	6,1%
Muito Satisfeito	3,1%	1,2%	1,1%	,9%	1,3%	2,0%

Quanto à dimensão conteúdo do trabalho, 51,5% dos inquiridos estão satisfeitos e genericamente todos os serviços estão também satisfeitos. No entanto existem dois serviços que se destacam graficamente dos outros. Mais uma vez a ESTG e os Serviços Centrais têm taxas que saem dos valores padrão e em sentidos opostos. A ESTG tem como segunda taxa de resultados obtidos 5,8% de muitos satisfeitos enquanto que os Serviços Centrais 7,6% de pouco satisfeitos (cf. Gráfico 34).

Gráfico 34: Ilustração Gráfica da Variável Serviço vs Dimensão Conteúdo do Trabalho

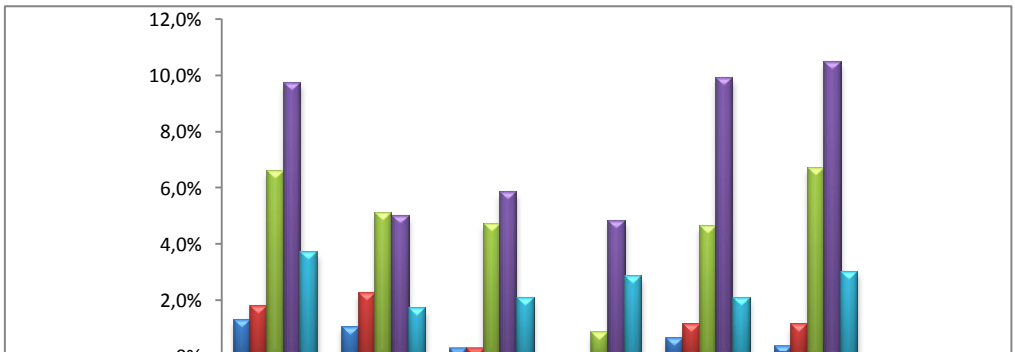


	ESTG	ESECD	ESS	ESTH	SAS	S. Centrais
Muito Insatisfeito	,6%	,5%	,2%	,3%	,4%	,5%
Insatisfeito	1,0%	1,5%	,7%	,1%	,7%	1,8%
Pouco Satisfeito	4,0%	3,8%	3,8%	2,2%	4,6%	7,6%
Satisfeito	11,7%	8,0%	6,6%	4,7%	10,7%	9,8%
Muito Satisfeito	5,8%	1,3%	2,0%	1,2%	2,1%	2,0%

Na dimensão relações humanas voltamos a obter uma radiografia padrão mais ou menos congruente com a obtida na análise efectuada aquando da análise às dimensões sem cruzamento de dados. Mas voltamos a ter uma excepção no que se refere à ESECD, onde o seu valor mais elevado encontra-se no nível pouco satisfeito (5,1%) indicando que foi este o nível que obteve maior número de respostas dos inquiridos.

Contrastando com este facto resta-nos salientar que a ESTH não tem, de entre os nossos inquiridos respondentes, trabalhadores insatisfeitos ou muito insatisfeitos (cf. Gráfico 35).

Gráfico 35: Ilustração Gráfica da Variável Serviço vs Relações Humanas



	ESTG	ESECD	ESS	ESTH	SAS	S. Centrais
Muito Insatisfeito	1,3%	1,0%	,3%	,0%	,7%	,4%
Insatisfeito	1,8%	2,3%	,3%	,0%	1,1%	1,1%
Pouco Satisfeito	6,6%	5,1%	4,7%	,8%	4,6%	6,7%
Satisfeito	9,7%	5,0%	5,8%	4,8%	9,9%	10,5%
Muito Satisfeito	3,7%	1,7%	2,1%	2,8%	2,1%	3,0%

Tempo de Serviço versus Satisfação

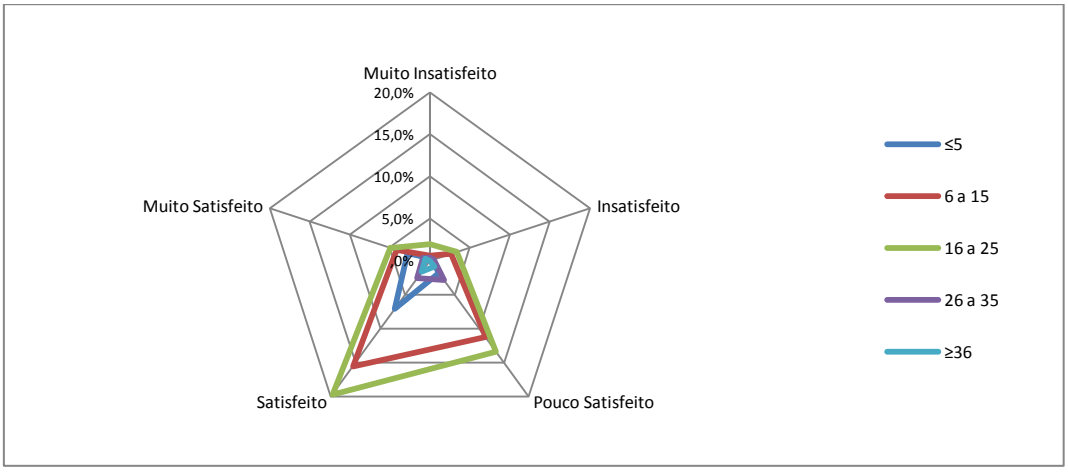
A antiguidade e o vínculo podem também assumir a posição de variáveis independente. Segundo Robbins *et al.* (2007) as evidências indicam que o tempo de serviço e satisfação estão correlacionados positivamente. Com o passar dos anos, o indivíduo vai ganhando uma maior estabilidade, maior conhecimento sobre o trabalho e a organização onde trabalha, o que poderá conduzir a esta correlação positiva.

No que se refere ao nosso estudo e tendo em conta as respostas obtidas dos nossos inquiridos, podemos referir que 46,5% estão satisfeitos no que concerne aos itens abordos na satisfação global. Todas as classes/antiguidade de indivíduos responderam em maior número estarem satisfeitos aos itens apresentados, com excepção da classe dos 26 aos 35 anos de serviço, tendo estes, respondido em maior número estarem pouco satisfeitos (Quadro 22 e Gráfico 36).

Quadro 22: Tempo de Serviço vs Satisfação Global

	Antiguidade vs Satisfação global					Total
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	
≤5	,3%	,3%	1,9%	**7,1%**	2,8%	12,2%
6 a 15	,6%	2,6%	11,2%	**15,6%**	4,2%	34,2%
16 a 25	2,0%	3,4%	13,4%	**19,7%**	4,9%	43,4%
26 a 35	,3%	,5%	**2,9%**	2,6%	,9%	7,1%
≥36	,0%	,0%	,9%	**1,6%**	,6%	3,1%
Total	3,1%	6,8%	30,2%	46,5%	13,4%	100,0%

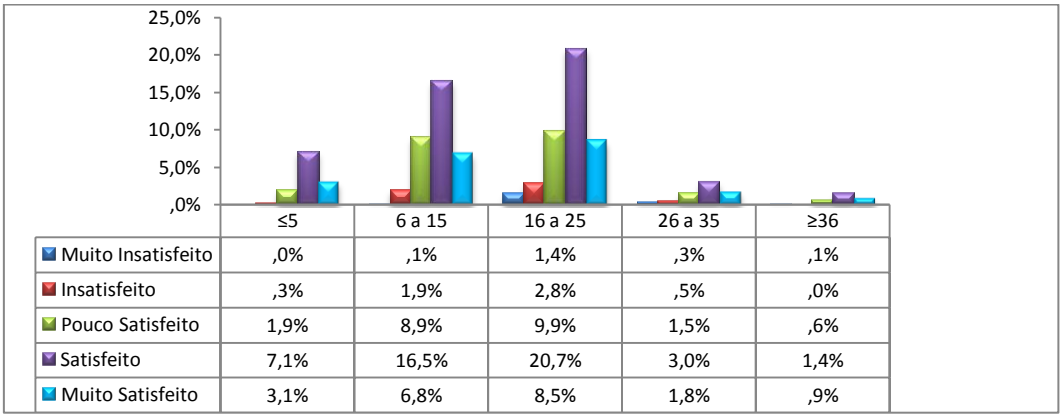
Gráfico 36: Ilustração Gráfica da Variável Tempo de Serviço vs Satisfação Global



Relativamente à dimensão condições de trabalho 48,7% dos inquiridos que responderam ao nosso inquérito estão satisfeitos, sendo que 20,7% dos quais encontram-se na classe dos 16 a 25 anos de serviço. Podemos salientar que os respondentes com menor (≤ 5) e maior (≥36) tempo

de serviço são os que apresentam menor taxa de insatisfação 0,3% e 0,1% respectivamente (cf. Gráfico 37).

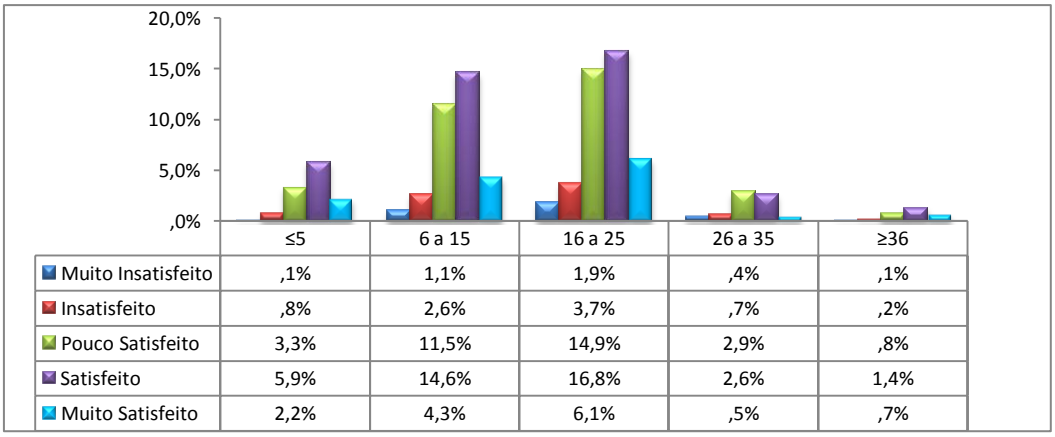
Gráfico 37: Ilustração Gráfica da Variável Tempo de Serviço vs Condições de Trabalho



	≤5	6 a 15	16 a 25	26 a 35	≥36
Muito Insatisfeito	,0%	,1%	1,4%	,3%	,1%
Insatisfeito	,3%	1,9%	2,8%	,5%	,0%
Pouco Satisfeito	1,9%	8,9%	9,9%	1,5%	,6%
Satisfeito	7,1%	16,5%	20,7%	3,0%	1,4%
Muito Satisfeito	3,1%	6,8%	8,5%	1,8%	,9%

Na dimensão sistemas de gestão 41,2% dos respondentes situam-se no nível satisfeito. Estabelecendo uma comparação entre esta dimensão e a anterior, verificámos uma diminuição dos trabalhadores muito satisfeitos (21,1%) para 13,9% o que representa uma diminuição de 7,2 pontos percentuais. Em oposição assistimos a um aumento dos indivíduos muito insatisfeitos e insatisfeitos em 4,2 pontos percentuais (11,6%). Para além desta variação, também podemos frisar o aumento dos pouco satisfeitos em 10,5 pontos percentuais (cf. Gráfico 38).

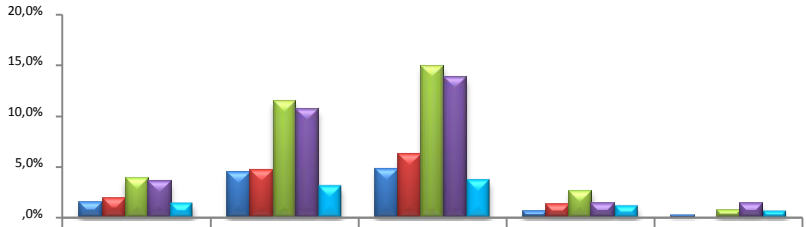
Gráfico 38: Ilustração Gráfica da Variável Tempo de Serviço vs Sistemas de Gestão



	≤5	6 a 15	16 a 25	26 a 35	≥36
Muito Insatisfeito	,1%	1,1%	1,9%	,4%	,1%
Insatisfeito	,8%	2,6%	3,7%	,7%	,2%
Pouco Satisfeito	3,3%	11,5%	14,9%	2,9%	,8%
Satisfeito	5,9%	14,6%	16,8%	2,6%	1,4%
Muito Satisfeito	2,2%	4,3%	6,1%	,5%	,7%

No que concerne à dimensão carreira e competências, o nível de insatisfação volta a subir representando 25,8% do total das respostas obtidas. De destacar que o maior número de respostas obtidas encontra-se no indicador pouco satisfeito com 33,5% e que os trabalhadores com mais tempo de serviço (≥36) foram os que apresentaram maior nível de satisfação com 1,4% de satisfeitos (cf. Gráfico 39).

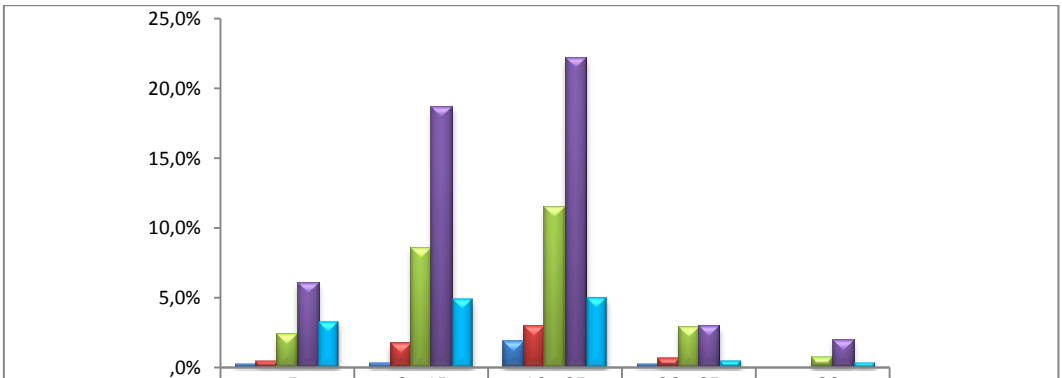
Gráfico 39: Ilustração Gráfica da Variável Tempo de Serviço vs Carreira e Competências



	≤5	6 a 15	16 a 25	26 a 35	≥36
Muito Insatisfeito	1,5%	4,4%	4,8%	,7%	,3%
Insatisfeito	1,9%	4,7%	6,2%	1,3%	,0%
Pouco Satisfeito	3,8%	11,4%	14,9%	2,6%	,8%
Satisfeito	3,6%	10,6%	13,8%	1,4%	1,4%
Muito Satisfeito	1,4%	3,1%	3,7%	1,2%	,7%

A maioria (51,7%) dos inquiridos que responderam ao inquérito encontra-se satisfeita com o conteúdo do seu trabalho. Se nas dimensões anteriores tínhamos vindo a assistir a um aumento da insatisfação na dimensão conteúdo do trabalho voltamos a verificar um decréscimo deste, representando apenas 8,3% dos respondentes (cf. Gráfico 40).

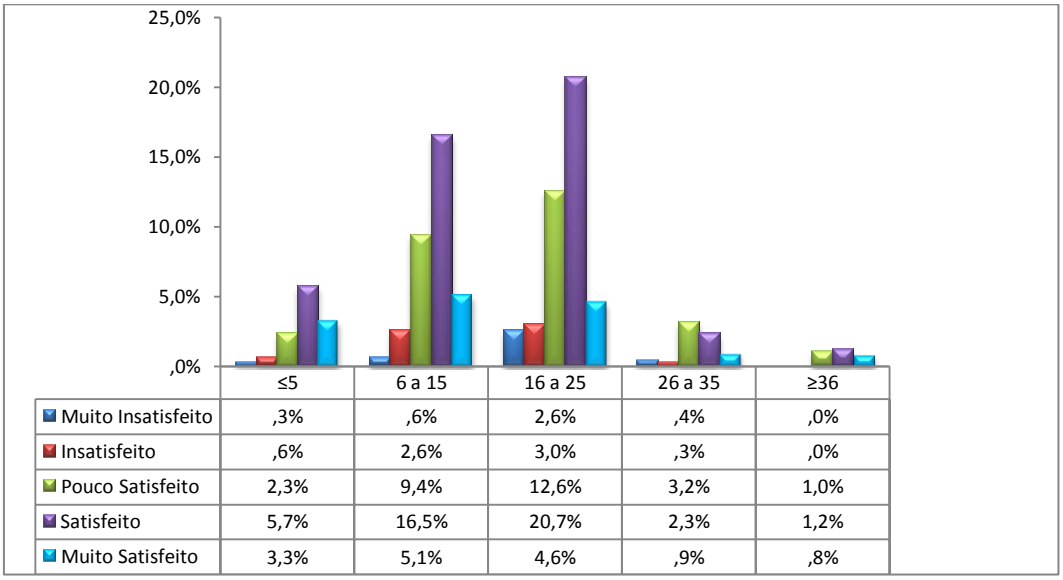
Gráfico 40: Ilustração Gráfica da Variável Tempo de Serviço vs Conteúdo do Trabalho



	≤5	6 a 15	16 a 25	26 a 35	≥36
Muito Insatisfeito	,2%	,3%	1,8%	,2%	,0%
Insatisfeito	,4%	1,7%	3,0%	,6%	,0%
Pouco Satisfeito	2,3%	8,6%	11,4%	2,9%	,7%
Satisfeito	6,0%	18,7%	22,1%	3,0%	1,9%
Muito Satisfeito	3,3%	4,9%	5,0%	,5%	,4%

Na dimensão relações humanas 46,5% dos inquiridos que responderam ao inquérito estão satisfeitos. A única classe que não tem o maior número de respostas dentro deste nível (satisfeito) é a dos 26 aos 35 anos de serviço, onde o maior número de respostas (3,2%) recai sobre o nível pouco satisfeito (cf. Gráfico 41).

Gráfico 41: Ilustração Gráfica da Variável Tempo de Serviço vs Relações Humanas



Vínculo versus Satisfação

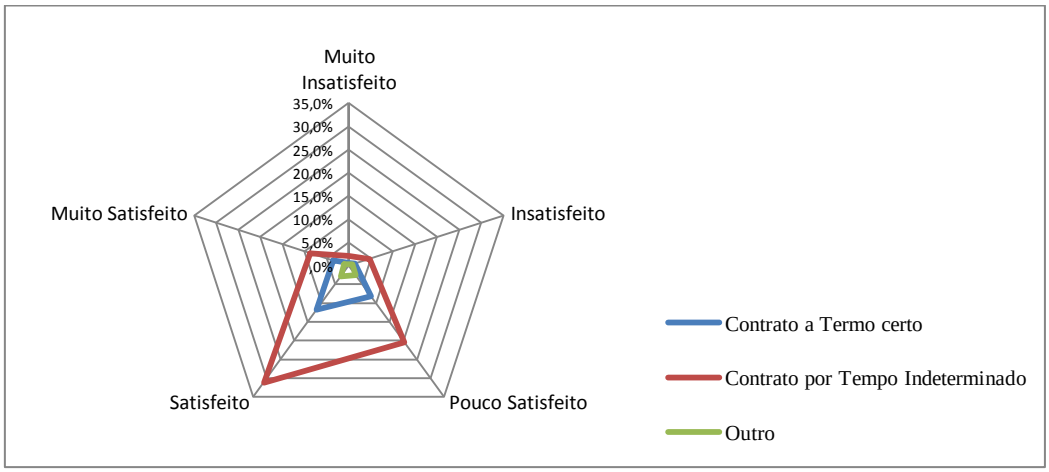
O vínculo, como já mencionamos, pode ser um elemento que estabelece correlação com a satisfação.

No que se refere ao nosso estudo e tendo em conta as respostas obtidas dos nossos inquiridos, podemos referir que 45,7% estão satisfeitos no que concerne aos itens abordos na satisfação global. Todas as classes/vínculo de indivíduos responderam em maior número estarem satisfeitos aos itens apresentados (cf. Quadro 23 e Gráfico 42).

Quadro 23: Vínculo vs Satisfação global

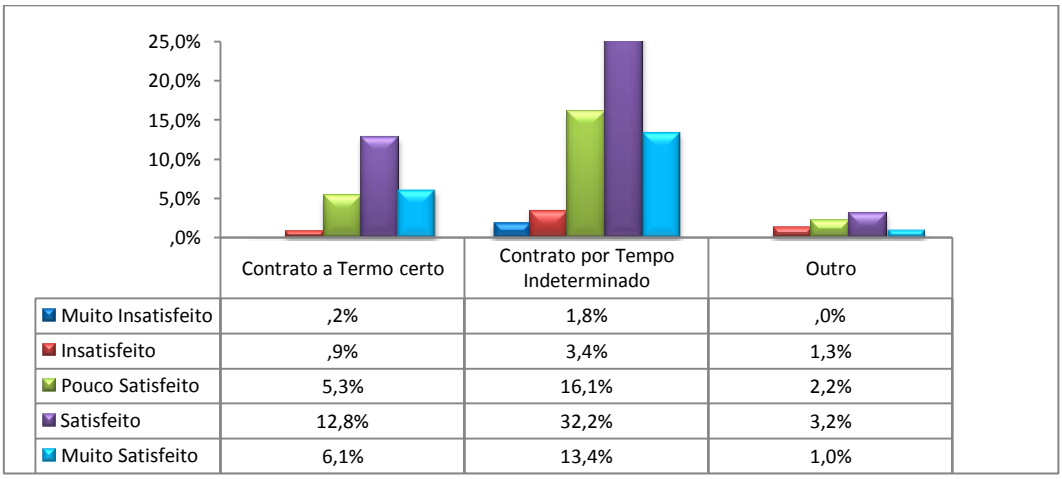
	Vínculo vs Satisfação global					Total
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	
Contrato a Termo certo	,6%	1,4%	8,1%	**11,7%**	3,5%	25,4%
Contrato por Tempo Indeterminado	2,1%	4,7%	20,4%	**31,1%**	8,7%	67,0%
Outro	,3%	,9%	2,6%	**2,9%**	1,0%	7,7%
Total	3,0%	7,0%	31,1%	45,7%	13,2%	100,0%

Gráfico 42: Ilustração Gráfica da Variável Vínculo vs Satisfação Global



Na dimensão condições de trabalho dos 25,4% dos respondentes com contrato a termo certo 12,8% estão satisfeitos. Podemos constatar a mesma tendência no que diz respeito aos respondentes com contrato por tempo indeterminado, onde das 67% respostas obtidas 32,2% destas encontram-se no nível satisfeito. De salientar que 20,6% encontram-se mesmo muito satisfeitos com as condições de trabalho que possuem (cf. Gráfico 43).

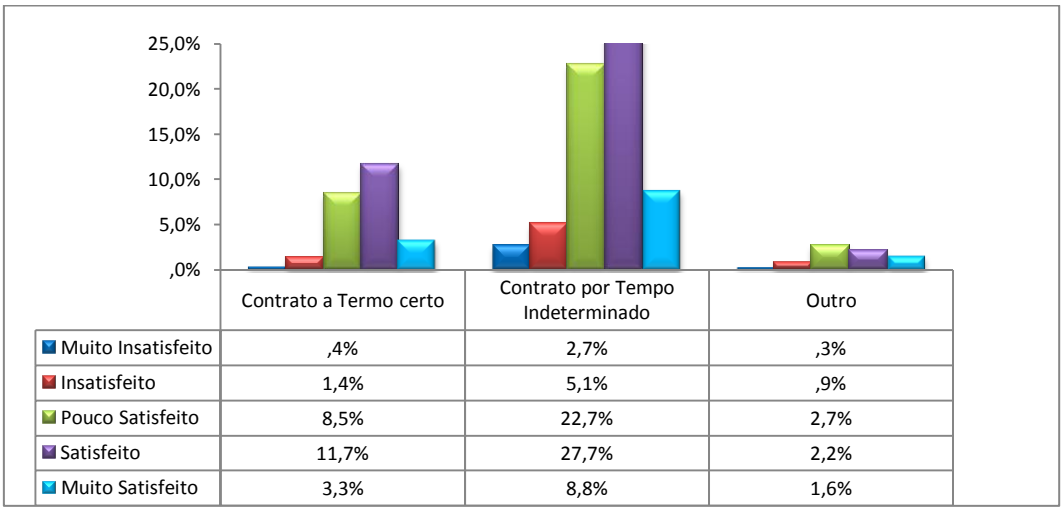
Gráfico 43: Ilustração Gráfica da Variável Vínculo vs Condições de Trabalho



	Contrato a Termo certo	Contrato por Tempo Indeterminado	Outro
Muito Insatisfeito	,2%	1,8%	,0%
Insatisfeito	,9%	3,4%	1,3%
Pouco Satisfeito	5,3%	16,1%	2,2%
Satisfeito	12,8%	32,2%	3,2%
Muito Satisfeito	6,1%	13,4%	1,0%

Na dimensão sistemas de gestão 41,5% dos inquiridos que responderam ao nosso inquérito encontram-se satisfeitos, sendo que 27,7% têm contrato por tempo indeterminado, 11,7% possuem contrato a termo certo e 2,2% têm outro tipo de vínculo (cf. Gráfico 44).

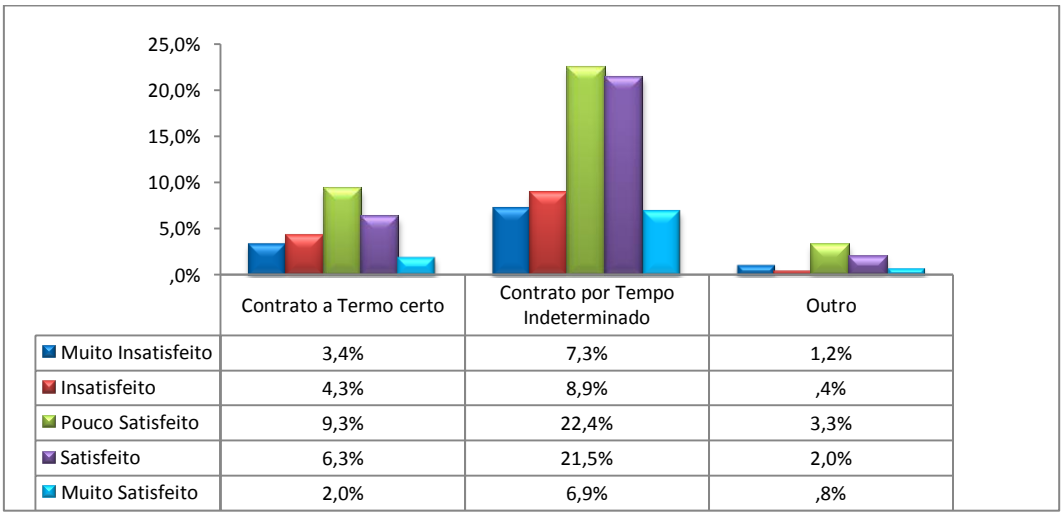
Gráfico 44: Ilustração Gráfica da Variável Vínculo vs Sistemas de Gestão



	Contrato a Termo certo	Contrato por Tempo Indeterminado	Outro
Muito Insatisfeito	,4%	2,7%	,3%
Insatisfeito	1,4%	5,1%	,9%
Pouco Satisfeito	8,5%	22,7%	2,7%
Satisfeito	11,7%	27,7%	2,2%
Muito Satisfeito	3,3%	8,8%	1,6%

No que concerne à dimensão carreira e competências, 35% dos respondentes apontaram estarem pouco satisfeitos. O nível de insatisfação volta a subir nesta dimensão, onde 25,5% dos respondentes indicaram encontrarem-se muito insatisfeitos (11,9%) e insatisfeitos (13,6%) (cf. Gráfico 45).

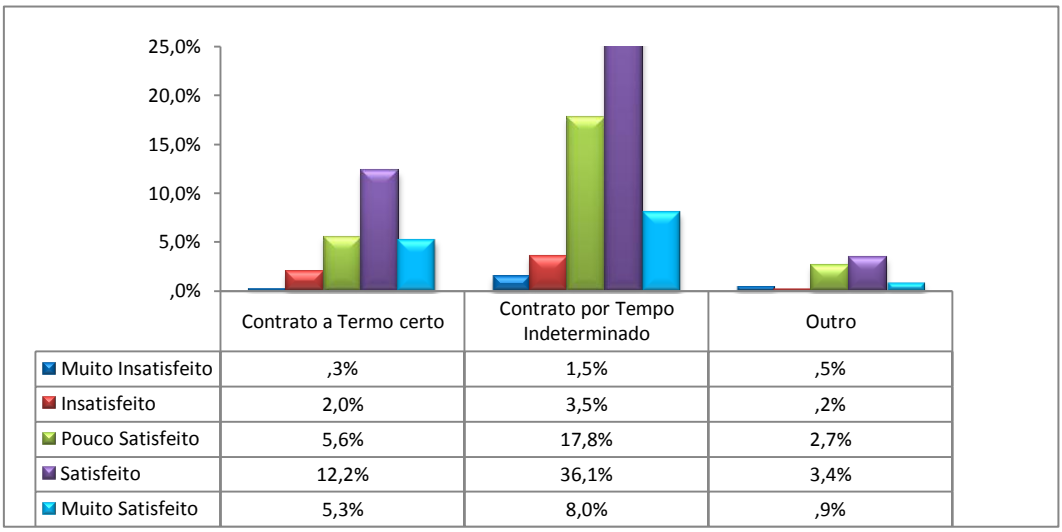
Gráfico 45: Ilustração Gráfica da Variável Vínculo vs Carreira e Competências



	Contrato a Termo certo	Contrato por Tempo Indeterminado	Outro
Muito Insatisfeito	3,4%	7,3%	1,2%
Insatisfeito	4,3%	8,9%	,4%
Pouco Satisfeito	9,3%	22,4%	3,3%
Satisfeito	6,3%	21,5%	2,0%
Muito Satisfeito	2,0%	6,9%	,8%

A maioria dos inquiridos (51,8%) que respondeu ao nosso inquérito encontra-se satisfeita na dimensão conteúdo do trabalho, independentemente do vínculo contratual os nossos respondentes indicaram, em maior número, estarem satisfeitos com os itens abordados nesta dimensão (cf. Gráfico 46).

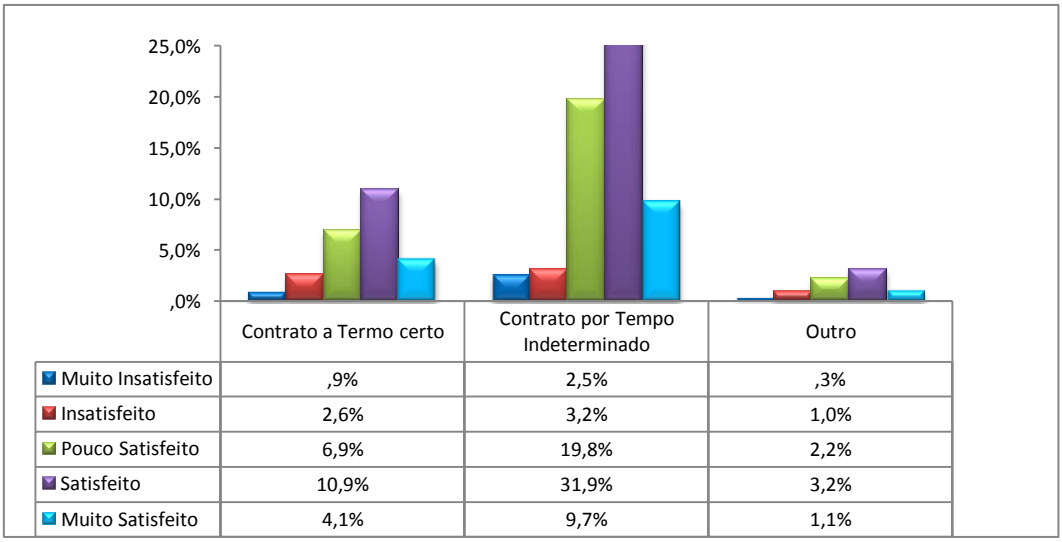
Gráfico 46: Ilustração Gráfica da Variável Vínculo vs Conteúdo do Trabalho



	Contrato a Termo certo	Contrato por Tempo Indeterminado	Outro
Muito Insatisfeito	,3%	1,5%	,5%
Insatisfeito	2,0%	3,5%	,2%
Pouco Satisfeito	5,6%	17,8%	2,7%
Satisfeito	12,2%	36,1%	3,4%
Muito Satisfeito	5,3%	8,0%	,9%

Quanto à dimensão relações humanas, 45,9% dos respondentes estão satisfeitos com os itens abordados nesta dimensão, onde 31,9% destes possuem um contrato por tempo indeterminado, 10,9% e 3,2% detêm outro tipo de vínculo (cf. Gráfico 47).

Gráfico 47: Ilustração Gráfica da Variável Vínculo vs Relações Humanas



	Contrato a Termo certo	Contrato por Tempo Indeterminado	Outro
Muito Insatisfeito	,9%	2,5%	,3%
Insatisfeito	2,6%	3,2%	1,0%
Pouco Satisfeito	6,9%	19,8%	2,2%
Satisfeito	10,9%	31,9%	3,2%
Muito Satisfeito	4,1%	9,7%	1,1%

Categoria versus Satisfação

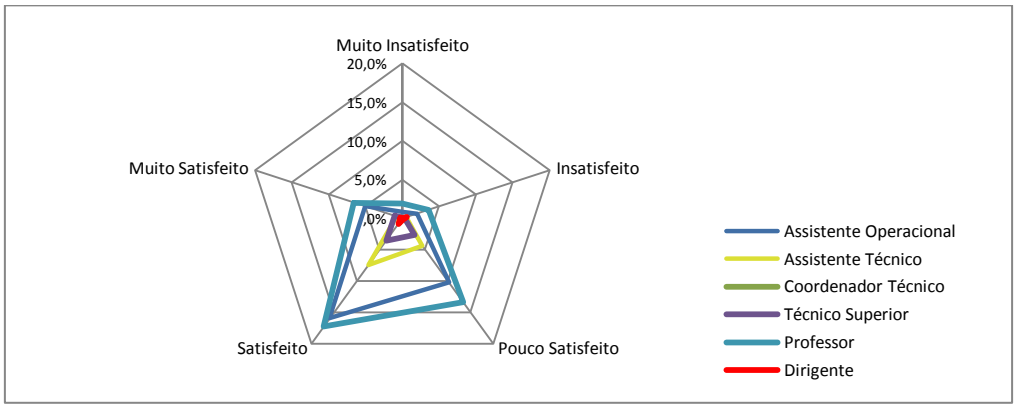
A categoria pode, também, ser um elemento que estabelece correlação com a satisfação.

No que se refere ao nosso estudo e tendo em conta as respostas obtidas dos nossos inquiridos, podemos referir que 45,4% estão satisfeitos no que concerne aos itens abordos na satisfação global. Todas as categorias de colaboradores responderam em maior número estarem satisfeitos aos itens apresentados (Quadro 24 e Gráfico 48).

Quadro 24: Categoria vs Satisfação global

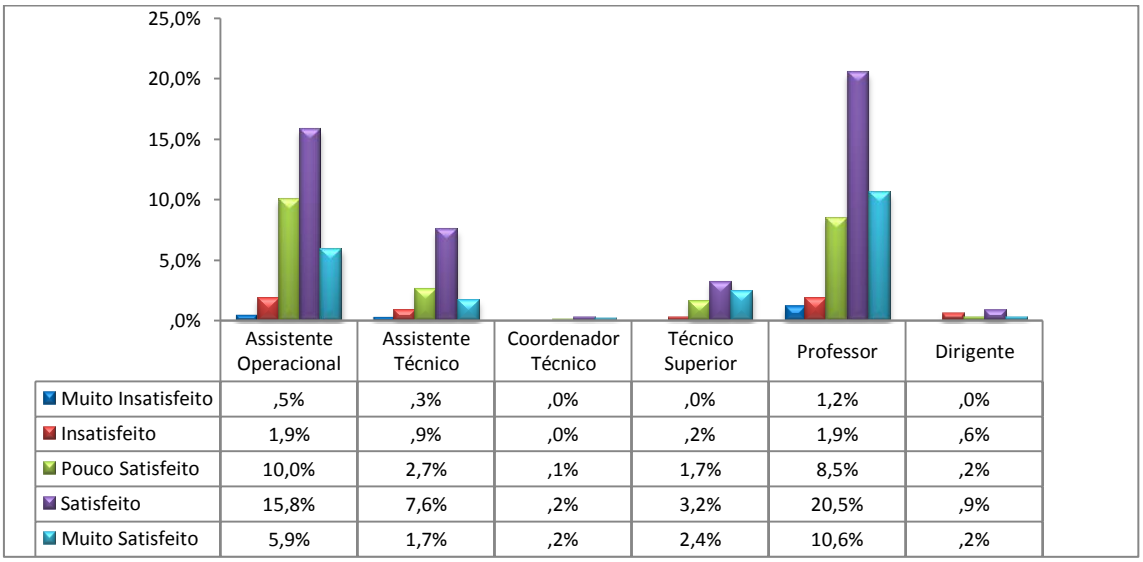
	Categoria vs Satisfação global					Total
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	
Assistente Operacional	,9%	2,0%	10,3%	**16,0%**	5,1%	34,1%
Assistente Técnico	,1%	,6%	4,4%	**7,4%**	,8%	13,3%
Coordenador Técnico	,0%	,0%	,0%	**,3%**	,2%	,5%
Técnico Superior	,1%	,2%	2,7%	**3,6%**	1,0%	7,6%
Professor	1,9%	3,6%	13,3%	**17,3%**	6,6%	42,7%
Dirigente	,0%	,6%	,2%	**,9%**	,2%	1,9%
Total	2,9%	7,0%	30,9%	45,4%	13,8%	100,0%

Gráfico 48: Ilustração Gráfica da Variável Vínculo vs Satisfação Global



Na dimensão condições de trabalho, 48,3% dos respondentes estão satisfeitos com as mesmas. Nesta dimensão podemos constatar que as categorias com maior grau de complexidade (Técnico Superior, Professor e Dirigente) apresentam o segundo maior número de respostas no nível de satisfação muito satisfeito, enquanto que as categorias com um grau de complexidade mais baixo (Assistente Operacional, Assistente Técnico e Coordenador Técnico) apresentam como segundo maior número de respostas o nível de pouco satisfeito (cf. Gráfico 49).

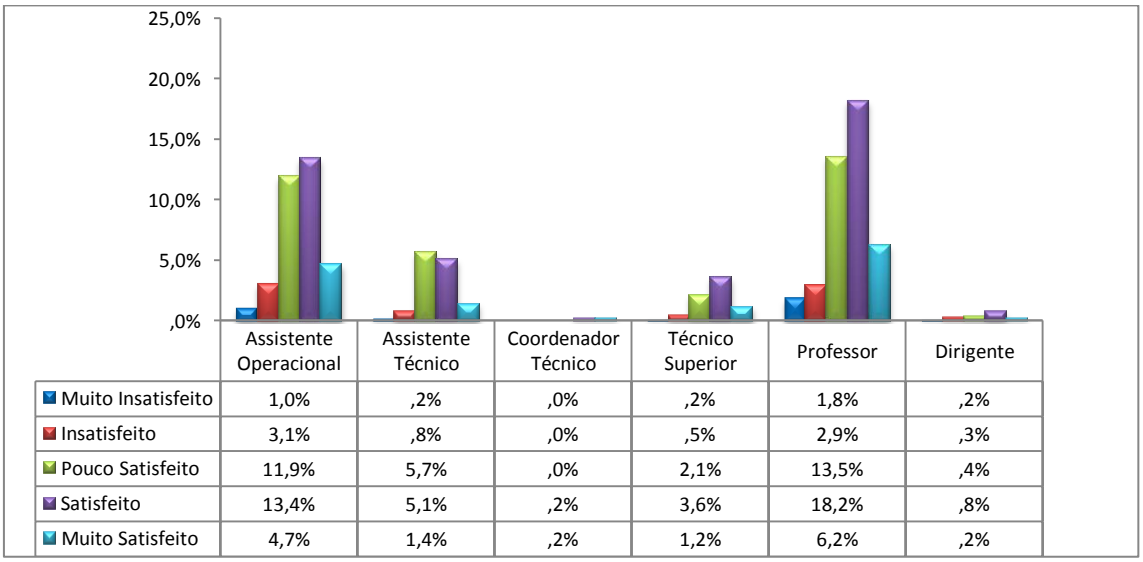
Gráfico 49: Ilustração Gráfica da Variável Categoria vs Condições de Trabalho



	Assistente Operacional	Assistente Técnico	Coordenador Técnico	Técnico Superior	Professor	Dirigente
Muito Insatisfeito	,5%	,3%	,0%	,0%	1,2%	,0%
Insatisfeito	1,9%	,9%	,0%	,2%	1,9%	,6%
Pouco Satisfeito	10,0%	2,7%	,1%	1,7%	8,5%	,2%
Satisfeito	15,8%	7,6%	,2%	3,2%	20,5%	,9%
Muito Satisfeito	5,9%	1,7%	,2%	2,4%	10,6%	,2%

Ao efectuarmos um cruzamento de dados entre a dimensão sistemas de gestão e as diferentes categorias, constatámos que apesar de 41,4% dos inquiridos que responderam ao inquérito encontrarem-se satisfeitos, à semelhança das outras variáveis em cima estudadas aqui também se observa um ligeiro aumento na taxa de insatisfação (mais 3,5% que a dimensão condições de trabalho). Ao nível dos poucos satisfeitos também verificamos um aumento de 10,5% em relação à dimensão anterior (cf. Gráfico 50).

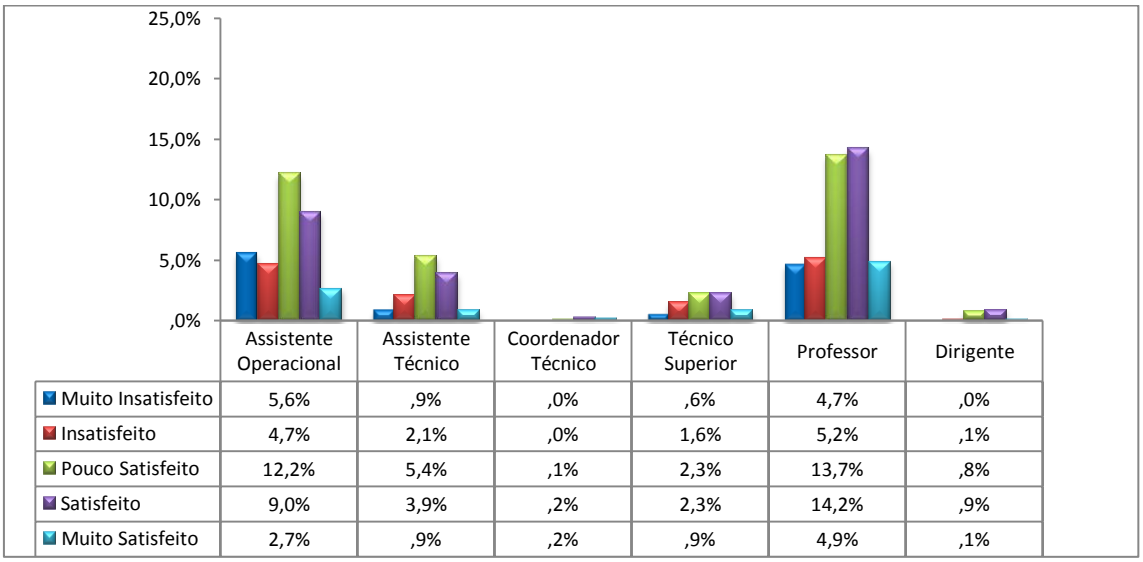
Gráfico 50: Ilustração Gráfica da Variável Categoria vs Sistemas de Gestão



	Assistente Operacional	Assistente Técnico	Coordenador Técnico	Técnico Superior	Professor	Dirigente
Muito Insatisfeito	1,0%	,2%	,0%	,2%	1,8%	,2%
Insatisfeito	3,1%	,8%	,0%	,5%	2,9%	,3%
Pouco Satisfeito	11,9%	5,7%	,0%	2,1%	13,5%	,4%
Satisfeito	13,4%	5,1%	,2%	3,6%	18,2%	,8%
Muito Satisfeito	4,7%	1,4%	,2%	1,2%	6,2%	,2%

Mantendo o padrão das análises anteriores a dimensão carreira e competências possui 34,4% dos respondentes pouco satisfeitos. As carreiras de Assistentes Operacionais, Assistentes Técnicos e Técnicos Superiores são as que detém resultados mais elevados no indicador de pouco satisfeitos. As restantes categorias (Coordenador Técnico, Professor e Dirigente) possuem maior número de respostas no indicador – satisfeito (cf. Gráfico 51).

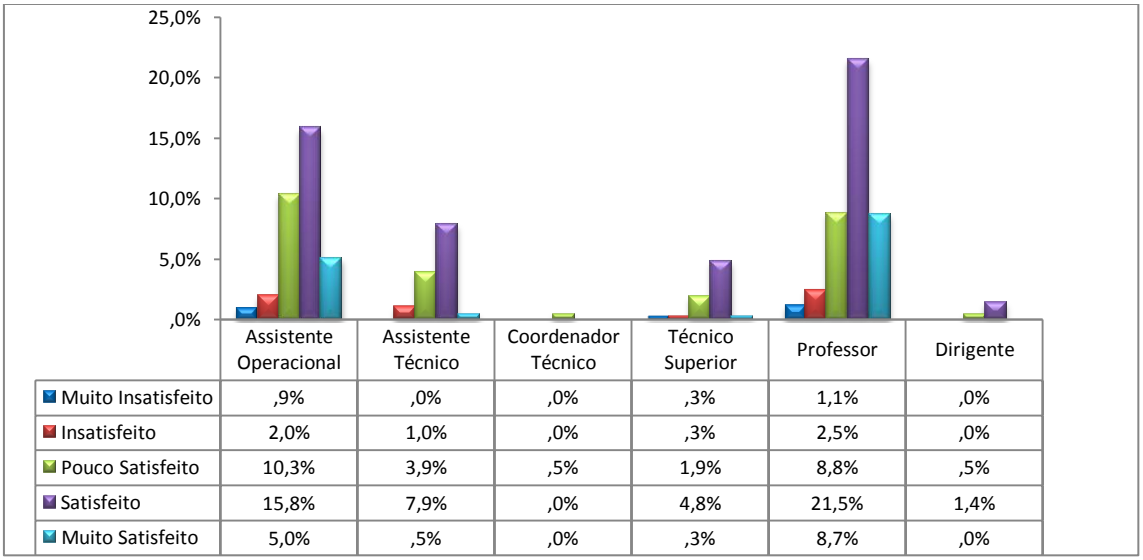
Gráfico 51: Ilustração Gráfica da Variável Categoria vs Carreira e Competências



	Assistente Operacional	Assistente Técnico	Coordenador Técnico	Técnico Superior	Professor	Dirigente
Muito Insatisfeito	5,6%	,9%	,0%	,6%	4,7%	,0%
Insatisfeito	4,7%	2,1%	,0%	1,6%	5,2%	,1%
Pouco Satisfeito	12,2%	5,4%	,1%	2,3%	13,7%	,8%
Satisfeito	9,0%	3,9%	,2%	2,3%	14,2%	,9%
Muito Satisfeito	2,7%	,9%	,2%	,9%	4,9%	,1%

Na dimensão conteúdo do trabalho a maioria dos inquiridos, que responderam ao inquérito, 51,5% estão satisfeitos com os itens abordados nesta dimensão. Podemos salientar que apenas a categoria de Coordenador Técnico está pouco satisfeita concentrando todas as suas respostas neste indicador (cf. Gráfico 52).

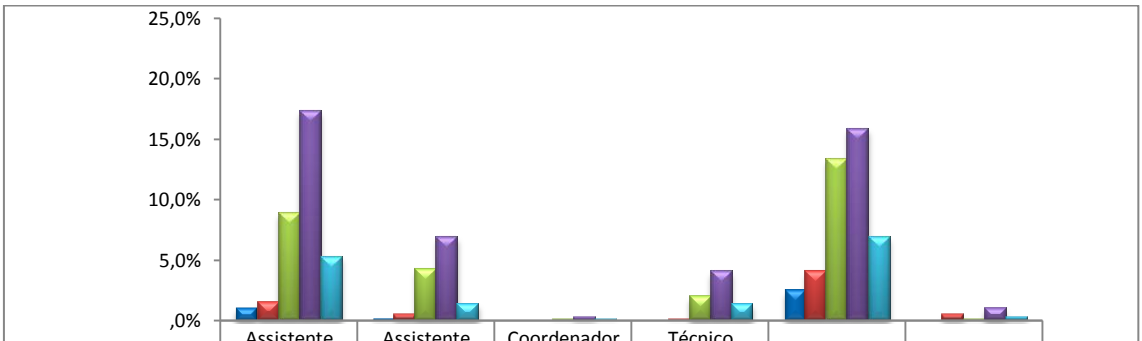
Gráfico 52: Ilustração Gráfica da Variável Categoria vs Conteúdo do Trabalho



	Assistente Operacional	Assistente Técnico	Coordenador Técnico	Técnico Superior	Professor	Dirigente
Muito Insatisfeito	,9%	,0%	,0%	,3%	1,1%	,0%
Insatisfeito	2,0%	1,0%	,0%	,3%	2,5%	,0%
Pouco Satisfeito	10,3%	3,9%	,5%	1,9%	8,8%	,5%
Satisfeito	15,8%	7,9%	,0%	4,8%	21,5%	1,4%
Muito Satisfeito	5,0%	,5%	,0%	,3%	8,7%	,0%

Relativamente à dimensão relações humanas, todas as categorias apresentam um maior número de respostas dadas no nível de satisfeito, sendo que este perfaz 45,5% do total de respostas obtidas (cf. Gráfico 53).

Gráfico 53: Ilustração Gráfica da Variável Categoria vs. Relações Humanas



	Assistente Operacional	Assistente Técnico	Coordenador Técnico	Técnico Superior	Professor	Dirigente
Muito Insatisfeito	1,0%	,2%	,0%	,0%	2,5%	,0%
Insatisfeito	1,5%	,5%	,0%	,1%	4,1%	,5%
Pouco Satisfeito	8,9%	4,3%	,1%	2,0%	13,4%	,1%
Satisfeito	17,3%	6,9%	,3%	4,1%	15,8%	1,0%
Muito Satisfeito	5,3%	1,4%	,1%	1,4%	6,9%	,3%

Vencimento versus Satisfação

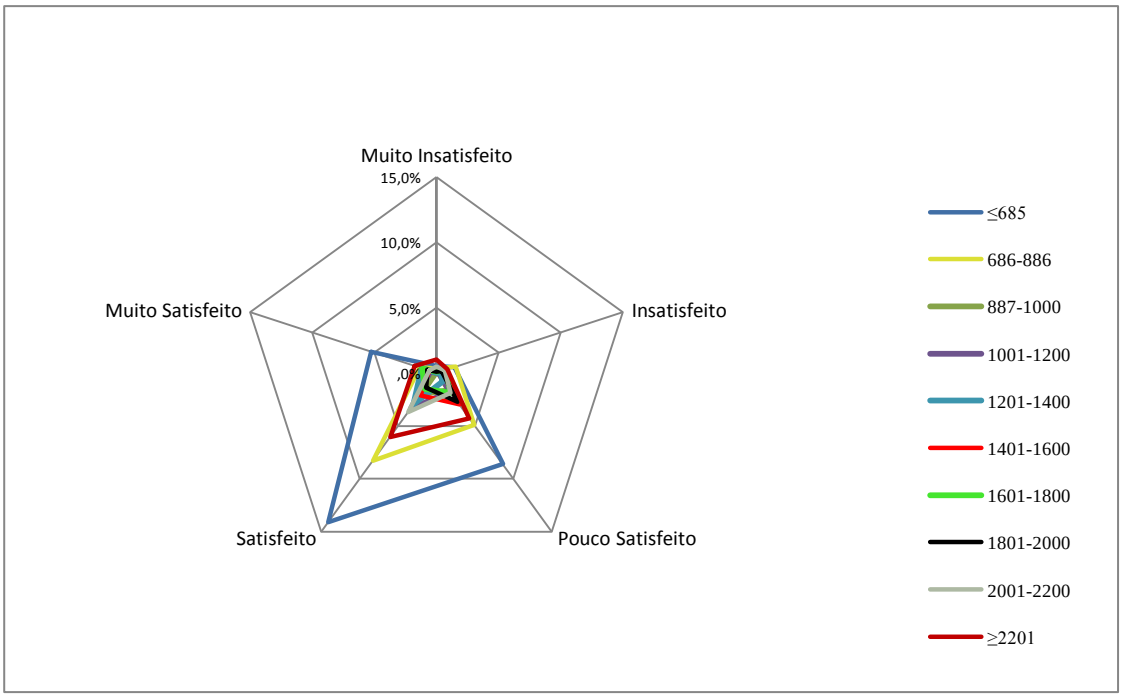
Um dos objectivos do trabalhador ao exercer o seu trabalho é auferir uma remuneração pelo seu esforço. À primeira vista, ficaríamos tentados a estabelecer uma correlação positiva entre o vencimento e a satisfação. No entanto, Francès (1984) alega que em alguma categoria de emprego esta correlação poderá ser constatada, mas não em todas. Segundo este autor "*O universo das colocações é composto de mentalidades distintas, comportando as hierarquias de valores, nas quais a tabela de remunerações está longe de ser fixa, e mesmo naquelas em que a remuneração não tem a mesma relação com o trabalho, nem o mesmo significado para os que o exercem.*" Francès (1984:81).

No que se refere ao nosso estudo e tendo em conta as respostas obtidas dos nossos inquiridos, podemos referir que 45,5% estão satisfeitos no que concerne aos itens abordos na satisfação global. No entanto não foi o nível de satisfação mais escolhido por todas as classes de remuneração por nós criadas. Assim, nos trabalhadores que recebem um vencimento mensal ilíquido entre 1401€ e 2000€ inclusive, o nível mais escolhido foi o de pouco satisfeito (cf. Quadro 25 e Gráfico 54).

Quadro 25: Remuneração vs Satisfação Global

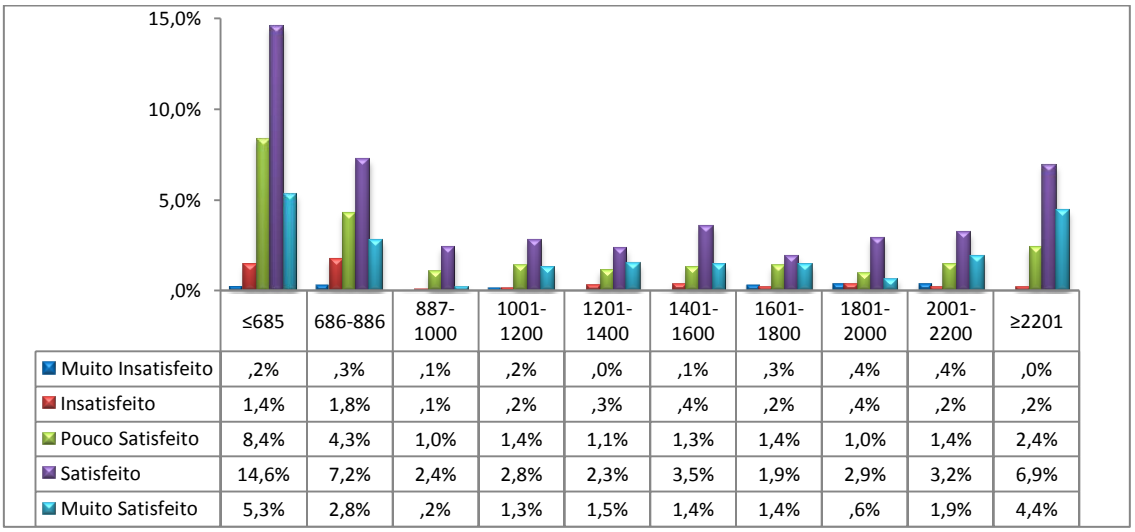
	Vencimento vs Satisfação global					Total
	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	
≤685	,6%	1,4%	8,6%	**14,1%**	5,2%	30,0%
686-886	,3%	1,5%	4,9%	**8,3%**	1,4%	16,4%
887-1000	,0%	,2%	1,6%	**2,0%**	,1%	3,9%
1001-1200	,0%	,2%	1,8%	**3,4%**	,5%	5,8%
1201-1400	,0%	,3%	,8%	**3,0%**	1,2%	5,3%
1401-1600	,4%	,7%	**3,0%**	2,1%	,6%	6,8%
1601-1800	,1%	,7%	**1,9%**	1,5%	1,1%	5,3%
1801-2000	,1%	,4%	**2,7%**	1,4%	,7%	5,3%
2001-2200	,5%	,6%	1,9%	**3,7%**	,6%	7,2%
≥2201	1,0%	,9%	4,3%	**6,0%**	1,8%	14,0%
Total	3,0%	7,0%	31,4%	45,5%	13,1%	100,0%

Gráfico 54: Ilustração Gráfica da Variável Vencimento vs Satisfação Global



Relativamente à dimensão condições de trabalho, 47,9% dos inquiridos que responderam ao inquérito, estão satisfeitos, sendo que o maior número de respostas obtidas em todas as classes por nós definidas de vencimento auferido, encontram-se neste indicador de satisfação (cf. Gráfico 55).

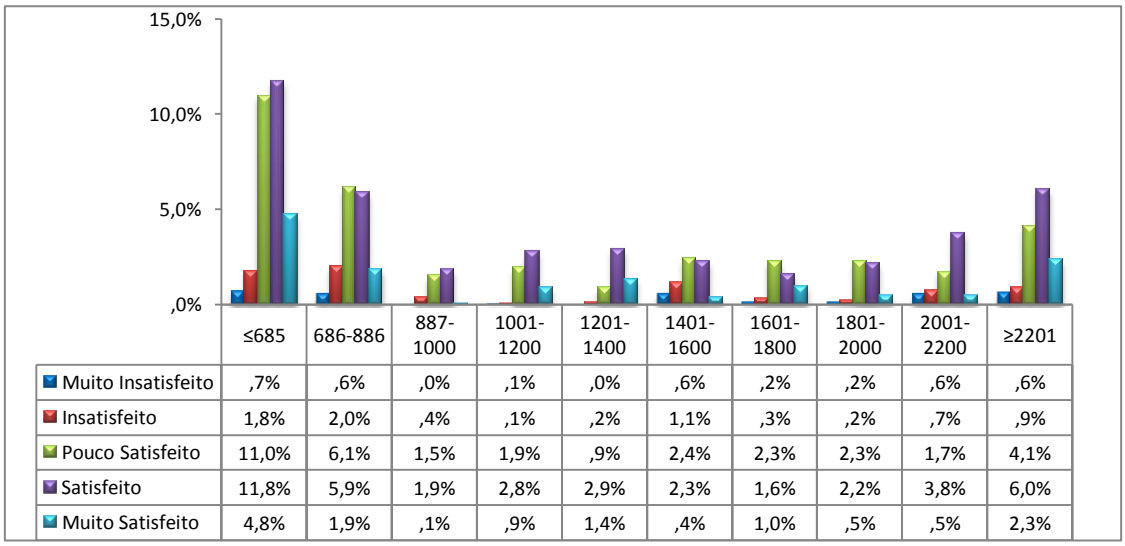
Gráfico 55: Ilustração Gráfica da Variável Vencimento vs Conteúdo de Trabalho



	≤685	686-886	887-1000	1001-1200	1201-1400	1401-1600	1601-1800	1801-2000	2001-2200	≥2201
Muito Insatisfeito	,2%	,3%	,1%	,2%	,0%	,1%	,3%	,4%	,4%	,0%
Insatisfeito	1,4%	1,8%	,1%	,2%	,3%	,4%	,2%	,4%	,2%	,2%
Pouco Satisfeito	8,4%	4,3%	1,0%	1,4%	1,1%	1,3%	1,4%	1,0%	1,4%	2,4%
Satisfeito	14,6%	7,2%	2,4%	2,8%	2,3%	3,5%	1,9%	2,9%	3,2%	6,9%
Muito Satisfeito	5,3%	2,8%	,2%	1,3%	1,5%	1,4%	1,4%	,6%	1,9%	4,4%

Na dimensão sistemas de gestão 41,1% dos respondentes encontram-se satisfeitos com os itens abordados nesta dimensão. Contrariamente à dimensão anterior, nem todas as classes de vencimento auferido têm o maior número de respostas neste indicador (satisfeito). Os trabalhadores que auferem vencimento entre os 686€ e os 886€ e os que recebem entre 1 401€ e 2 000€ obtiveram o maior número de respostas no indicador pouco satisfeito (cf. Gráfico 56).

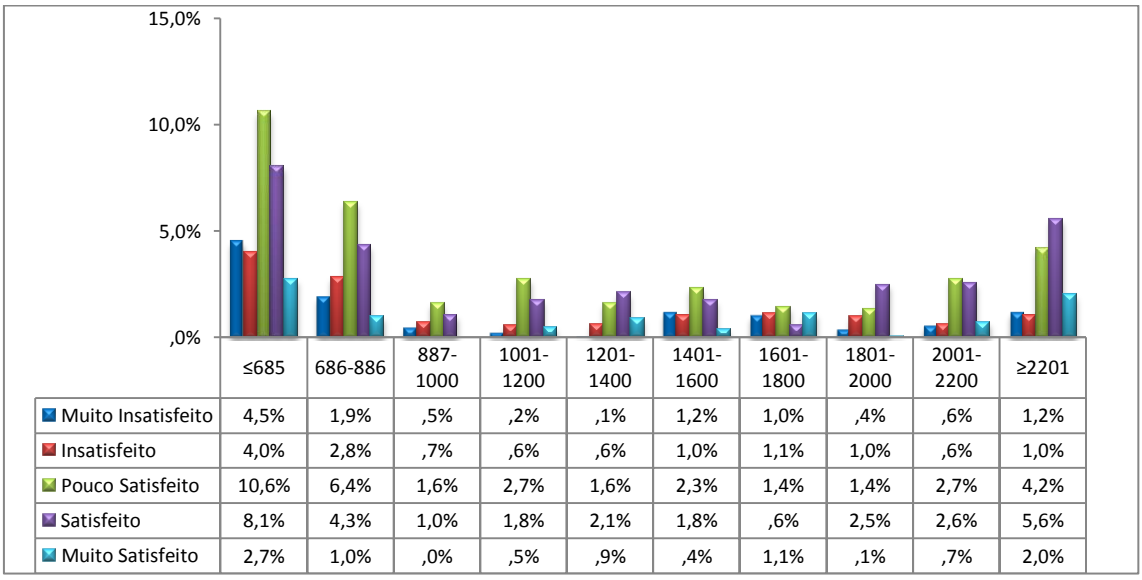
Gráfico 56: Ilustração Gráfica da Variável Vencimento vs Sistemas de Gestão



	≤685	686-886	887-1000	1001-1200	1201-1400	1401-1600	1601-1800	1801-2000	2001-2200	≥2201
Muito Insatisfeito	,7%	,6%	,0%	,1%	,0%	,6%	,2%	,2%	,6%	,6%
Insatisfeito	1,8%	2,0%	,4%	,1%	,2%	1,1%	,3%	,2%	,7%	,9%
Pouco Satisfeito	11,0%	6,1%	1,5%	1,9%	,9%	2,4%	2,3%	2,3%	1,7%	4,1%
Satisfeito	11,8%	5,9%	1,9%	2,8%	2,9%	2,3%	1,6%	2,2%	3,8%	6,0%
Muito Satisfeito	4,8%	1,9%	,1%	,9%	1,4%	,4%	1,0%	,5%	,5%	2,3%

Quanto à dimensão carreira e competência, 35% dos inquiridos que responderam ao nosso inquérito encontram-se pouco satisfeitos. Apesar da percentagem de pouco satisfeitos ser a mais elevada, não foi o indicador com maior número de respostas em todas as classes de vencimento auferido. Assim, o maior número de respostas obtidas nas classes dos 1201-1400, 1801-2000 e ≥2201 euros recaiu no indicador – satisfeito (cf. Gráfico 57).

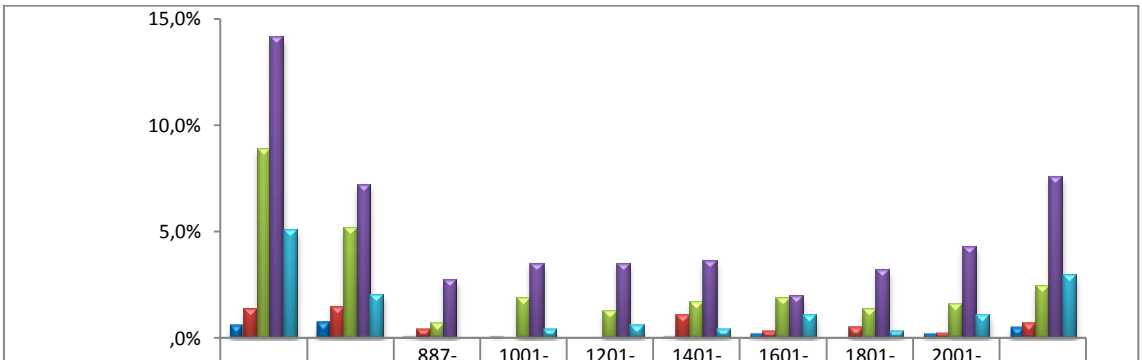
Gráfico 57: Ilustração Gráfica da Variável Vencimento vs Carreira e Competência



	≤685	686-886	887-1000	1001-1200	1201-1400	1401-1600	1601-1800	1801-2000	2001-2200	≥2201
Muito Insatisfeito	4,5%	1,9%	,5%	,2%	,1%	1,2%	1,0%	,4%	,6%	1,2%
Insatisfeito	4,0%	2,8%	,7%	,6%	,6%	1,0%	1,1%	1,0%	,6%	1,0%
Pouco Satisfeito	10,6%	6,4%	1,6%	2,7%	1,6%	2,3%	1,4%	1,4%	2,7%	4,2%
Satisfeito	8,1%	4,3%	1,0%	1,8%	2,1%	1,8%	,6%	2,5%	2,6%	5,6%
Muito Satisfeito	2,7%	1,0%	,0%	,5%	,9%	,4%	1,1%	,1%	,7%	2,0%

Na dimensão conteúdo do trabalho, a maioria (51,4%) dos inquiridos que responderam ao nosso inquérito estão satisfeitos com os itens apresentados nesta dimensão (cf. Gráfico 58).

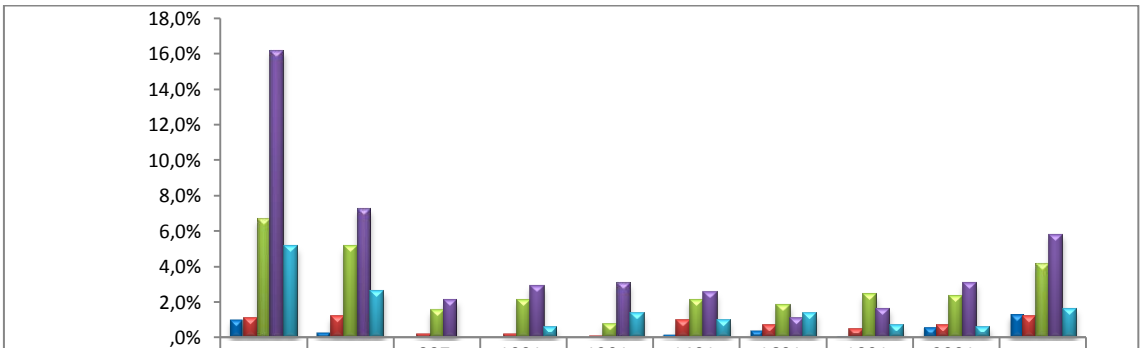
Gráfico 58: Ilustração Gráfica da Variável Vencimento vs Conteúdo do Trabalho



	≤685	686-886	887-1000	1001-1200	1201-1400	1401-1600	1601-1800	1801-2000	2001-2200	≥2201
Muito Insatisfeito	,6%	,7%	,1%	,1%	,0%	,1%	,2%	,0%	,2%	,5%
Insatisfeito	1,4%	1,4%	,4%	,0%	,0%	1,1%	,3%	,5%	,2%	,7%
Pouco Satisfeito	8,9%	5,1%	,7%	1,8%	1,3%	1,6%	1,8%	1,4%	1,5%	2,4%
Satisfeito	14,1%	7,1%	2,7%	3,5%	3,5%	3,6%	1,9%	3,2%	4,3%	7,5%
Muito Satisfeito	5,0%	2,0%	,0%	,4%	,6%	,4%	1,1%	,3%	1,1%	2,9%

Relativamente à dimensão relações humanas, 45,6% dos inquiridos que responderam ao nosso inquérito encontram-se satisfeitos. No entanto não foi nível de satisfação mais escolhido por todas as classes de remuneração por nós criadas. Assim, nos trabalhadores que recebem um vencimento mensal ilíquido entre 1601€ e 2000€ inclusive, o nível mais escolhido foi o de pouco satisfeito (cf. Gráfico 59).

Gráfico 59: Ilustração Gráfica da Variável Vencimento vs Relações Humanas



	≤685	686-886	887-1000	1001-1200	1201-1400	1401-1600	1601-1800	1801-2000	2001-2200	≥2201
Muito Insatisfeito	1,0%	,3%	,0%	,0%	,0%	,2%	,4%	,1%	,6%	1,3%
Insatisfeito	1,1%	1,2%	,2%	,2%	,1%	1,0%	,7%	,5%	,7%	1,2%
Pouco Satisfeito	6,7%	5,1%	1,5%	2,1%	,8%	2,1%	1,8%	2,4%	2,3%	4,2%
Satisfeito	16,1%	7,2%	2,1%	2,9%	3,1%	2,5%	1,1%	1,6%	3,1%	5,8%
Muito Satisfeito	5,1%	2,6%	,0%	,6%	1,4%	1,0%	1,4%	,7%	,6%	1,6%

Questões Abertas

No que se refere às questões abertas introduzidas no questionário (5.6, 6.6. e 8) efectuamos uma quantificação separada às respostas obtidas. No que concerne à questão 5.6 – "Como reage perante o imprevisto", 18% dos inquiridos responderam a esta questão, sendo que 64% das respostas obtidas manifestam reacções positivas perante o imprevisto (cf. Quadro 26). Reacções como "calma","desafio", "determinação" ou "Naturalidade e pro-actividade" poderão indicar que o conteúdo do trabalho é visto como um instrumento de equilíbrio para o trabalhador. Quando isto não acontece, o trabalho poderá dar origem ao sofrimento e, em particular, ao *stress*.

Quanto à questão 6.6 – "Qual o valor que destacaria na relação de trabalho", foram evidenciados valores éticos de grande importância nas relações interpessoais por 21% dos inquiridos que responderam ao nosso inquérito. O valor mais referenciado foi "espírito de trabalho em equipa" (11%), seguido pela "lealdade"(9%), "amizade" "(7%), "cooperação" (7%), "entreajuda" (7%) e pela "honestidade" (7%) (cf. Quadro 25).

É fundamental que as organizações, assim como a sua administração e chefias, proporcionem um ambiente ético e um ambiente propício ao trabalho para que, desta forma, os funcionários não venham a corromper-se em troca de uma posição de destaque, e consequentemente não se transformem em indivíduos de conduta moral negativa (SÁ, 2002).

Quadro 26: Respostas dadas pelos inquiridos às questões 5.6 e 6.6

Questão 5.6 – Como reage perante o imprevisto?	N.º Respondentes	Questão 6.6 – Qual o valor que destacaria na relação de trabalho	N.º Respondentes
Adaptação	3	Ambiente de trabalho entre colegas	1
Ansiedade	1	Amizade	3
Bem	2	Competência	1
Bom-senso	1	Competição desleal	1
Calma	5	Confiança	2
Cautela	1	Cooperação	3
Desafio	3	Diálogo	1
Determinação	1	Disponibilidade para o outro	1
Enfrentando-o	1	Empenho e confiança	1
Flexibilidade	1	Entreajuda	3
Forma sensata e ponderada	1	Equidade	1
Improviso	2	Espírito de trabalho em equipa	5
Tranquilamente	1	Honestidade	3
Mal	1	Humildade	1
Motivação	1	Inexistência de conflitos	1
Naturalidade e pro-actividade	1	Inter-ajuda	1
Normalmente	1	Lealdade	4
Objectividade	1	Meios de comunicação e troca de ideias	1
Orientação do superior hierárquico	1	Participação	1
Ponderação	1	Respeito	2
Positivamente	3	Respeito e honestidade	1
Rapidez e eficácia	1	Responsabilidade	1
Deixei de reagir	1	Sinceridade	2
Resolvo	1	Sinceridade e companheirismo	1
Reticencias	1	Sinceridade e honestidade	1
Ter em conta os interesses colectivos	1	Solidariedade	2
Total	38	Total	45

Por último, destacamos o contributo de dezasseis inquiridos que acrescentaram alguns aspectos que consideraram importantes para a sua (in)satisfação no trabalho (cf. Quadro 27).

Quadro 27: Aspectos importantes para (in)satisfação no trabalho dos inquiridos

Questão 8
"Justiça na avaliação de desempenho".
"Mais acções de formação e reuniões com os superiores para podermos expor as várias questões e problemas".
"Melhores métodos de trabalho".
"Inveja, mentira, hipocrisia, intriga".
"Melhorar a relação com a sociedade".
"Dá-se demasiada importância ao cargo e categoria e pouca às relações humanas".
"Falta equipamento informático individual e espaços lectivos muito degradados e sem aquecimento; falta de isolamento sonoro nos gabinetes; Muita burocracia que "rouba" muito tempo que deveria ser investido na preparação das actividades lectivas e/ou actividades de produção cientifica".
"Interacção entre os diferentes agentes e unidades orgânicas, criar meios para uma verdadeira ligação com o meio".

"Darem mais valor aos funcionários que têm gosto pelas funções que desempenham. Neste Instituto Só dão valor aos graxistas e as pessoas que levam e trazem arranjando muitas vezes mau ambiente".
"O volume de trabalho não coincide com o número efectivo de funcionários".
"Condições para cidadãos com mobilidade condicionada vergonhosas".
"Demasiada burocracia".
"Fim dos padrinhos e dos afilhados".
"Não haver diálogo entre o trabalhador e o superior hierárquico sobre os postos de trabalho, para haver uma maior realização profissional bem como pessoal".
"O horário de trabalho é muito superior ao horário oficial, em grande medida devido à necessidade de desempenhar muitas actividades realmente indispensáveis mas "invisíveis" e não "contabilizadas".
"Mais distribuição de tarefas por todos os funcionários da instituição".

3.3.3. Discussões e conclusões

No início do presente capítulo foram delineados dois objectivos inter-relacionados:

i) compreender e testar em que medida alguns factores (pré-definidos) contribuem para a satisfação no trabalho, nomeadamente factores pessoais como género, idade e habilitações literárias; e factores situacionais como o tempo de serviço, vínculo, categoria e vencimento; e

ii) avaliar o contributo dos factores organizacionais (condições de trabalho, sistemas de gestão, carreira e competências, conteúdo do trabalho e relações humanas) na satisfação profissional dos trabalhadores do IPG.

Em relação ao primeiro objectivo, e após a aplicação do teste de correlação de Spearman rho[37], constata-se que existe correlação positiva entre:

a) Idade e Condições de estabilidade do emprego, com um ρ = .193;
b) Habilitações literárias e Condições de higiene e segurança no trabalho, com um ρ= .208;
c) Habilitações literárias e Equipamentos de comunicação disponíveis, com um ρ = .223;
d) Habilitações literárias e Acções de formação realizadas, com ρ = .350;
e) Habilitações literárias e a Remuneração com um ρ = .259;
f) Habilitações literárias e Grau de autonomia na planificação de actividades com um ρ = .297;
g) Serviço e Condições de estabilidade do emprego, com ρ = .222;
h) Vínculo e Condições de estabilidade do emprego, com um ρ = .321;
i) Categoria e Acções de formação realizadas, com um ρ = .386;
j) Categoria e Remuneração, com um ρ = .388;

[37] Vide anexo IV

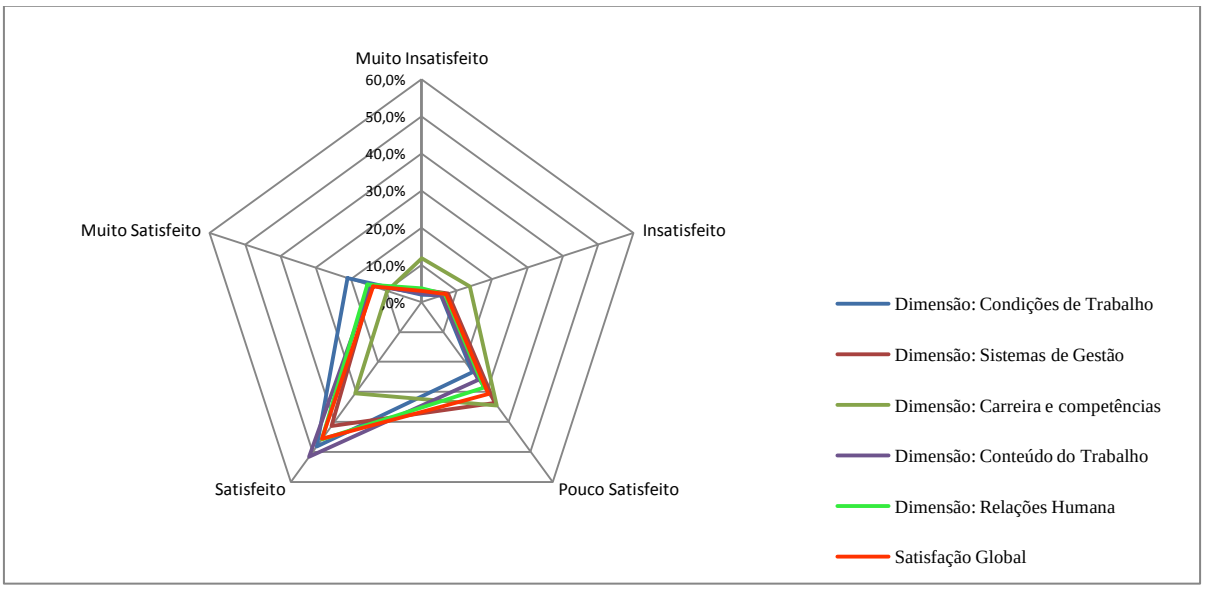
k) Categoria e Grau de autonomia na planificação de actividades, com um ρ =.271;
l) Vencimento e Condições de higiene e segurança no trabalho, com um ρ = .193;
m) Vencimento e Equipamentos de comunicação disponíveis, com um ρ = .235;
n) Vencimento e Acções de formação realizadas, com um ρ = .391;
o) Vencimento e Remuneração, com um ρ = .378;
p) Vencimento e Grau de autonomia na planificação de actividades, com um ρ = .236;

E que existe correlação negativa entre:

a) Habilitações literárias e Condições de estabilidade do emprego, com um ρ = -.267;
b) Habilitações literárias e Organização de iniciativas que promovam o convívio, com um ρ = -.297;
c) Serviço e Condições de higiene e segurança no trabalho, com um ρ = -.332;
d) Serviço e Equipamentos de comunicação disponíveis, com um ρ = -.201;
e) Serviço e Acções de formação realizadas, com um ρ = -.271;
f) Serviço e Grau de autonomia na planificação de actividades, com um ρ = -.301;
g) Serviço e Grau de autonomia na execução das funções, com um ρ = -.214;
h) Serviço e Aprender novos métodos de trabalho, com um ρ = -.278;
i) Categoria e Organização de iniciativas que promovam o convívio, com um ρ =-.200;
j) Vencimento e Organização de iniciativas que promovam o convívio, com um ρ = -.273.

No que concerne ao segundo objectivo do nosso estudo, ao estabelecermos uma comparação entre todas as dimensões e a satisfação global, que funciona como marcador de referência para as outras dimensões, poderemos concluir que não existe uma grande discrepância em termos de resultados obtidos, como espelha o gráfico 60.

Gráfico 60: Comparação entre Dimensões e Satisfação Global



Apesar de não existirem grandes diferenças, existem, no entanto, duas dimensões que se desviam da radiografia padrão desenhada pela satisfação global. Estas duas dimensões são: **condições de trabalho** e **carreira e competências**, como se pode observar no gráfico 60.

A dimensão condições de trabalho tem um ligeiro desvio positivo da radiografia padrão, uma vez que o valor padrão para os indivíduos muito satisfeitos é de cerca 14%, e nesta dimensão este valor atinge os 21%.

A dimensão que extravasa em todos os vértices a nossa radiografia padrão é a dimensão carreira e competências, onde os valores transbordam negativamente e/ou ficam aquém dos nossos marcadores, o que revela que é nesta dimensão que existe uma maior insatisfação dos nossos inquiridos. Valores como 2,9% de indivíduos muito insatisfeitos revelaram-se de 11,7% nesta dimensão. O mesmo se verificou com os colaboradores insatisfeitos que passaram de 6,9% (valor padrão) para 13,6% nesta dimensão.

CONCLUSÃO

Numa época de crise, marcada essencialmente por cortes na despesa pública na tentativa de equilíbrio das finanças públicas, a importação de medidas da gestão privada para a gestão pública é notória. Com a NGP assistimos a uma diminuição da intervenção estatal, dando-se ênfase às privatizações.

As tensões económicas também provocaram mudanças em termos de GRH aumentando a necessidade de uma maior eficiência e de uma gestão integrada dos recursos. O estilo paternalista de gestão e as práticas de emprego estandardizadas ("emprego para a vida") deixaram de existir na Administração Pública portuguesa, sendo visíveis tais mudanças, nos diversos documentos legais entretanto produzidos.

Segundo Bodiguel e Rouban, 1991 *in* Rocha, 2007:88) *"... a adopção do managerialismo, como suporte da reforma da Administração têm-se traduzido na desmotivação generalizada do funcionalismo público. O funcionário foi destronado da sua importância social, assistindo-se a um diminuição da sua moral e diminuição da sua responsabilidade".*

O relacionamento entre colaboradores e organizações nem sempre é fácil sendo, por vezes, tenso e conflituoso.

Para Chiavenato (2004) as organizações esperam que seus trabalhadores se focalizem na missão organizacional, na visão do futuro da organização, no cliente/utente, nas metas e resultados a alcançar, no desenvolvimento contínuo, no trabalho participativo e em equipa; se dediquem e se comprometam; entreguem o seu talento, habilidades, e competências; tenham responsabilidade social e ajam de acordo com padrões éticos. Por seu lado, os colaboradores esperam um excelente lugar para trabalhar, oportunidade de carreira, reconhecimento e recompensas, liberdade e autonomia, apoio e suporte com uma liderança renovadora, camaradagem, qualidade de vida no trabalho, participação nas decisões, divertimento, alegria e satisfação.

Roznowski e Hulin (1992, *in* Weiss, 2002) alegam que desde que um indivíduo entra para uma organização é importante ter-se uma avaliação da sua satisfação no trabalho, afirmando que é a informação mais útil que a organização poderá ter para prever resultados de relevância desses trabalhadores para o funcionamento da organização, na sua opinião é equivalente à avaliação cognitiva geral antes da entrada do trabalhador para a organização.

Assim, realizámos um estudo numa organização pública - Instituto Politécnico da Guarda, que tinha por objecto aferir a satisfação dos trabalhadores docentes e não docentes. As variáveis independentes consideradas foram: género, idade, habilitações literárias, serviço a que pertence, tempo de serviço, vínculo, categoria e vencimento; e as como variáveis dependentes

consideramos a satisfação agrupada em seis dimensões: Condições de Trabalho, Sistemas de Gestão, Carreira e Competências, Conteúdo do Trabalho, Relações Humanas e Satisfação Global.

Deste estudo podemos concluir que, de um modo geral, os funcionários do IPG estão satisfeitos com o seu trabalho. Conclui-se, também, que não existem correlações nas variáveis género e antiguidade e que a dimensão que apresenta mais correlações é a dimensão carreira e competências.

Os objectivos que nos propusemos atingir com este trabalho de investigação, em nossa opinião, foram alcançados. Esperamos com este trabalho ter contribuído para o melhor conhecimento das condicionantes do trabalho que influenciam a percepção do nível da satisfação dos trabalhadores do IPG.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abromocivi, H. *et al.* P. (1989). *Gestão de Recursos Humanos.* Lisboa: Editorial Presença.

Assembleia da República. (1997). Lei 13. Revê o Estatuto do Pessoal Dirigente. Diário da República, n.º 119, I Série, de 23 de Maio.

Assembleia da República. (1999). Lei n.º 117. Primeira alteração, por apreciação parlamentar, do Decreto-Lei n.º 100/99, de 31 de Março. Diário da República, n.º 186, I-A Série, de 11 de Agosto.

Assembleia da República. (1999). Lei n.º 44. Primeira alteração, por apreciação parlamentar, do Decreto-Lei n.º 404-A/98, de 18 de Dezembro. Diário da República, n.º 134, I-A Série, de 11 de Junho.

Assembleia da República. (2004). Lei n.º 1. Décima sétima alteração ao Estatuto da Aposentação, revogação do Decreto-Lei n.º 116/85, de 19 de Abril, e primeira alteração aos Decretos-Leis n.º 128/90, de 17 de Abril, e 327/85, de 8 de Agosto. Diário da República, n.º 12, I-A Série, de 15 de Janeiro.

Assembleia da República. (2004). Lei n.º 10. Cria o sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública. Diário da República, n.º 69, I-A Série, de 22 de Março.

Assembleia da República. (2004). Lei n.º 2. Aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado. Diário da República, n.º 12, I-A Série, de 15 de Janeiro.

Assembleia da República. (2004). Lei n.º 23. Aprova o regime jurídico do contrato individual de trabalho da Administração Pública. Diário da República, n.º 145, I-A Série, de 22 de Junho.

Assembleia da República. (2004). Lei n.º 3. Aprova a lei-quadro dos institutos públicos. Diário da República, n.º 12, I-A Série, de 15 de Janeiro.

Assembleia da República. (2004). Lei n.º 4. Estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração directa do Estado. Diário da República, n.º 12, I-A Série, de 15 de Janeiro.

Assembleia da República. (2005). Lei Constitucional n.º1. Sétima revisão constitucional. Diário da República, n.º 155, I-A Série, de 12 de Agosto.

Assembleia da República. (2005). Lei n.º 51. Estabelece regras para as nomeações dos altos cargos dirigentes da Administração Pública. Diário da República, n.º 166, I-A Série, de 30 de Agosto.

Assembleia da República. (2005). Lei n.º 60. Estabelece mecanismos de convergência do regime de protecção social da função pública com o regime geral da segurança social no que respeita às condições de aposentação e cálculo das pensões. Diário da República, n.º 249, I-A Série, de 29 de Dezembro.

Assembleia da República. (2007). Lei 66-B. Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na administração pública. Diário da República, n.º 66, I-A Série, de 28 de Dezembro.

Assembleia da República. (2008). Lei 12-A. Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas. Diário da República, n.º 41, I-A Série, Suplemento, de 27 de Fevereiro.

Assembleia da República. (2008). Lei 58. Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores Que Exercem Funções Públicas. Diário da República, n.º 174, I-A Série, de 9 de Setembro.

Assembleia da República. (2008). Lei 59. Aprova o Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas. Diário da República, n.º 174, I-A Série, de 11 de Setembro.

Assembleia da República. (2010). Lei 34. Altera o regime de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas, no capítulo referente às garantias de imparcialidade (terceira alteração à Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro) Diário da República, n.º 171, I Série, de 2 de Setembro.

Barañano, A. Maria. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão.* Lisboa: Edições Sílabo.

Bilhim, João. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos.* Lisboa: Instituto Superior de ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, João. (2005). *Teoria Organizacional Estrutura e Pessoas.* Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bovaird, Tony *et al*. (2001). "Emerging Trends in Public Management and Governance", *in BBS Teaching and Research Review.*

Boyne, George *et al*. (1999). "Human Resource Management in the Public and Private Sectors: an Empirical Comparison", *in Public Administration.* N.º 2, Vol. 77.

Camara, *et al*. (1997). *Humanator Recursos Humanos e Sucesso Empresarial.* Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Campos, Rita. (1992). *A Gestão de Recursos Humanos na Estratégia da Empresa.* Lisboa: Edições I.E.F.P.

Carapeto, *et al*. (2005). *Administração Pública Modernização, Qualidade e Inovação.* Lisboa: Edições Sílabo

Carvalho, E. Reis. (2001). *Reengenharia na Administração Pública A Procura de Novos Modelos de Gestão.* Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Carvalho, E. Reis. (2007). *Políticas de Reforma Administrativa em Portugal.* Lisboa: ISCSP – UTL.

Ceitil, Mário. (1993). *Recursos Humanos, Eis a Questão.* Lisboa: Edições IAPMEI.

Chiavenato, Idalberto. (1994)**.** *Recursos Humanos. São Paulo: Atlas. 3ª Edição Compacta*

Chiavenato, Idalberto. (2004). *Recursos Humanos O capital Humano das Organizações.* S. Paulo: Atlas.

Coradi, C. D. (1986). *O Comportamento Humano em Administração de Empresas.* São Paulo: Livraria Pioneira.

Corte-Real, Isabel. (1999). "O Capital Humano na Função Pública: Investir no Homem", in *A Administração Pública no limiar do Século XXI: os grandes desafios.* s.l.: INA.

Coutinho, *et al.* (2002). "*O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal", in Revista Portuguesa de Educação*, pp. 221-244.

Cunha, Miguel, *et al.* (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão.* Lisboa: RH Editora.

Dias, J. Duarte. (2007). *Criar Valor Através das Pessoas.* Lisboa: Edições Sílabo.

Dror, Yehezkel. (1997). "O administrador público tipo delta para o século 21", *in Revista do Serviço Público.* n.º 2.

Ferreira, J. M., *et al*. (2001). *Manual de Psicossociologiia das Organizações.* Lisboa: McGraw-Hill.

Flippo, E.B. (1984). *Personnel Management.* Nova Iorque: Mcgraw – Hill.

Francès, Robert. (1984). *Satisfação no Trabalho e no Emprego.* Porto: Rés – Editora

Freixo, M. J. Vaz. (2009). *Metodologia Científica Fundamentos, Métodos e Técnicas.* Lisboa: Instituto Piaget.

Gomes, Jorge, *et al*. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano.* Lisboa: Edições Sílabo.

Gray, Jerry L. *et al*. (1984). *Organizational Behavior Concepts and Applications.* Ohio: Charles E. Merill Publishing Co.

Hampton, David R. (1990). *Administração: Comportamento Organizacional.* S. Paulo: McGraw-Hill.

Hill, *et al*. (2000). *Investigação por Questionário.* Lisboa: Edições Sílabo.

Hill, *et al*. (2002). *Investigação por Questionário.* Lisboa: Edições Sílabo.

Hood, Christopher. (1991). "A Public Management for all seasons", in *Public Administration.* Vol. 68

Lessard-Hébert, *et al*. (2005). *Investigação Qualitativa Fundamentos e Práticas.* Lisboa: Instituto Piaget.

Lima M.L., *et al*. (1994). "A satisfação Organizacional: confronto de modelos*". In J. Vala, M. B. Monteiro, M. L. Lima & A. Caetano (org), Psicologia social das organizações.* Oeiras. Celta Editora.

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction* New York: Rand McNally: In M. Dunnette (Ed.) Handbook of Industrial and Organizational Behavior.

Locke, Edwin e Latham, Gary. (2009). Has Goal Setting Gone Wild, or Have Its Attackers Abandoned Good Scholarship?, in "*Academy of Management Perspectives",* February.

Madureira, Mário. (1990). *Introdução à Gestão.* Lisboa: Publicações D. Quixote.

Michel, Sandra. (1993). *Gestão das Motivações.* Porto: Rés Editora.

Ministério da Reforma Administrativa. (1983). Decreto-Lei n.º 44-A. Revê o regime de classificação de serviço na função Pública. Diário da República n.º 126, I Série, de 1 de Junho.

Ministério das Finanças. (1986). Decreto-Lei n.º 317. Dá nova redacção à alínea e) do n.º 4 do artigo 46 do Decreto-Lei n.º 248/85, d 15 de Julho. Diário da República, n.º 221, I Série, de 25 de Setembro.

Ministério das Finanças. (1988). Decreto-Lei n.º 187. Revisão do Regime Jurídico da Duração e Horário de Trabalho na Administração Pública. Diário da República, n.º 123, I Série, de 27 de Maio.

Ministério das Finanças. (1988). Decreto-Lei n.º 497. Estabelece o regime de férias, faltas e licenças dos funcionários agentes da Administração Pública. Diário da República, n.º 301, I Série, 7º suplemento, de 27 de Maio.

Ministério das Finanças. (1988). Decreto-Lei n.º 497. Estabelece o regime de férias, faltas e licenças dos funcionários agentes da Administração Pública. Diário da República, n.º 301, I Série, 7º suplemento, de 27 de Maio.

Ministério das Finanças. (1988). Decreto-Lei n.º 497. Estabelece o novo regime de recrutamento e selecção de pessoal para a Administração Pública. Diário da República, n.º 301, I Série, 8º suplemento, de 27 de Maio.

Ministério das Finanças. (1989). Decreto-Lei n.º 323. Revê o Estatuto do Pessoal Dirigente da Função Pública. Diário da República, n.º 222, I Série, de 26 de Setembro.

Ministério das Finanças. (1992). Decreto-Lei n.º 247. Racionaliza o emprego dos recursos humanos da Administração Pública. Diário da República, n.º 258, I Série, de 7 de Novembro.

Ministério das Finanças e da Administração Pública. (2006). Decreto-Lei 200. Estabelece o regime geral de extinção, fusão e reestruturação de serviços públicos e de racionalização de efectivos. Diário da República, n.º 206, I-A Série, de 25 de Outubro.

Ministério das Finanças e da Administração Pública. (2007). Decreto-Lei 105. Procede à terceira alteração à Lei n.º 3/2004, de 15 de Janeiro. Diário da República, n.º 66, I-A Série, de 3 de Abril.

Ministério das Finanças e da Administração Pública. (2009). Portaria 83-A. Regulamenta a tramitação do procedimento concursal nos termos do n.º 2 do artigo 54.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro (LVCR). Diário da República, n.º 15, I Série, Suplemento, de 22 de Janeiro.

Ministério das Finanças e do Plano, da Administração Interna e da Reforma Administrativa. (1982). Decreto-Lei n.º 163. Sistema de Informação para Gestão de Pessoal na Função Pública. Diário da República n.º 107, I Série, de 10 de Maio.

Ministério das Finanças e do Plano, da Administração Interna e da Reforma Administrativa (1982). Decreto-Lei n.º 164. Incentivos para a fixação ou deslocação de funcionários para a periferia. Diário da República n.º 107, I Série, de 10 de Maio.

Ministério das Finanças e do Plano, da Administração Interna e da Reforma Administrativa. (1982). Decreto-Lei n.º 165. Implementa um sistema de gestão previsional conducente à criação e reorganização de serviços, quadros, carreiras de pessoal e introduz novas concepções de mobilidade interdepartamental e interprofissional. Diário da República n.º 107, I Série, de 10 de Maio.

Ministério das Finanças e do Plano, da Administração Interna e da Reforma Administrativa. (1982). Decreto-Lei n.º 167. Define os condicionalismos que podem dar origem à condição de gestão de efectivos excedentários. Diário da República n.º 107, I Série, de 10 de Maio.

Ministério das Finanças e do Plano, da Administração Interna e da Reforma Administrativa. (1982). Decreto-Lei n.º 168. Institucionaliza uma via de formação profissionalizante que faculte o acesso dos funcionários e agentes que optem por ela a categoria para que não possuam habilitações literárias estabelecidas legalmente. Diário da República n.º 107, I Série, de 10 de Maio.

Ministério das Finanças e do Plano, da Administração Interna e da Reforma Administrativa. (1982). Decreto-Lei n.º 171. Estabelece os princípios gerais informadores do recrutamento e selecção de pessoal dos quadros, dos serviços e organismos da administração central. Diário da República n.º 107, I Série, de 10 de Maio.

Ministério do Emprego e da Segurança Social. (1991). Decreto-Lei n.º 441.Estabele o regime jurídico do enquadramento da segurança, higiene e saúde no trabalho. Diário da República, n.º 262, I Série, de 14 de Novembro.

Ministério do Trabalho e da Solidariedade. (1999). Decreto-Lei n.º 133. Altera o Decreto-Lei n.º 441/91, de 14 de Novembro, relativo aos princípios da prevenção de riscos profissionais, para assegurar a transposição de algumas regras da directiva quadro relativa à segurança e saúde dos trabalhadores nos locais de trabalho. Diário da República, n.º 93, I Série, de 21 de Abril.

Mintzberg, H. (1996). *Estrutura e Dinâmica das Organizações.* Lisboa: Círculo de Leitores.

Neves, A. Lobato. (1998). *Motivação para o Trabalho.* Lisboa: Editora RH.

Nogueira, Carlos. (2005). *Administração Pública para concursos.* Rio de Janeiro: Elsevier.

Nuttin, J. (1980). *Théorie de la Motivation Humaine.* Paris: Presses Universitaires de France.

Osborne, D. e Gaebler, Ted. (1992). *Reinventing Government: How the Entrefrenerial Spirit is Transforming Government.* s.l.: AdisonWesley Public Comp.

Peretti, J. M. (1997). *Recursos Humanos.* Lisboa: Edições Sílabo.

Peretti, J. M. (2001). *Recursos Humanos.* Lisboa: 3ª Edição, Edições Sílabo.

Presidência do Concelho de Ministros. (1985). Decreto-Lei n.º 248. Reestrutura as carreiras da função pública. Revoga o Decreto-Lei n.º 191-C/79, de 25 de Junho. Diário da República, n.º 160, I Série, de 15 de Julho.

Presidência do Concelho de Ministros. (1989). Decreto-Lei n.º 184. Estabelece princípios gerais de salários e gestão de pessoal da função pública. Diário da República, n.º 126, I Série, de 2 de Junho.

Presidência do Concelho de Ministros. (1994). Decreto-Lei n.º 9. Estabelece princípios gerais que devem reger a formação profissional na Administração Pública. Diário da República, n.º 10, I Série, de 13 de Janeiro.

Presidência do Concelho de Ministros. (1996). Decreto-Lei n.º 131. Define as regras de realização de auditorias de recursos humanos e de modernização administrativa na Administração Pública. Diário da República, n.º 187, I Série, de 13 de Agosto.

Presidência do Concelho de Ministros. (1996). Decreto-Lei n.º 190. Regulamente a elaboração do balanço social na Administração Pública. Diário da República, n.º 234, I Série, de 9 de Outubro.

Presidência do Concelho de Ministros. (1997). Decreto-Lei n.º 231. Regulamenta o concurso de recrutamento para os cargos de director de serviços e chefe de divisão. Diário da República, n.º 203, I Série, de 3 de Setembro.

Presidência do Concelho de Ministros. (1998). Decreto-Lei n.º 204. Regula o concurso como forma de recrutamento e selecção de pessoal para os quadros da Administração Pública. Diário da República, n.º 158, I Série, de 11 de Julho.

Presidência do Concelho de Ministros. (1998). Decreto-Lei n.º 259. Estabelece as regras e os princípios gerais em matéria de duração e horário de trabalho na Administração Pública. Diário da República, n.º 189, I Série, de 18 de Agosto.

Presidência do Concelho de Ministros. (1998). Decreto-Lei n.º 404-A. Estabelece regras sobre o regime geral de estruturação de carreiras da Administração Pública. Diário da República, n.º 291, I Série, de 18 de Dezembro.

Presidência do Concelho de Ministros. (1998). Decreto-Lei n.º 50. Reformula o regime jurídico da formação profissional na Administração Pública. Diário da República, n.º 59, I Série, de 11 de Março.

Presidência do Concelho de Ministros. (1999). Decreto-Lei n.º 100. Estabelece o regime de férias, faltas e licenças dos funcionários e agentes da administração central, regional e local, incluindo os institutos públicos que revistam a natureza de serviços personalizados ou de fundos públicos. Diário da República, n.º 76, I Série, de 31 de Março.

Presidência do Concelho de Ministros. (1999). Decreto-Lei n.º 190. Estabelece o regime geral de atribuição de incentivos à mobilidade dos recursos humanos na Administração Pública. Diário da República, n.º 130, I Série, de 5 de Junho.

Presidência do Concelho de Ministros e Ministério da Administração Interna. (1979). Decreto-Lei n.º 191/D e da. Aprova o Estatuto Disciplinar dos Funcionários e Agentes da Administração Central, Regional e Local. Diário da República, n.º 144, I Série, de 25 de Junho.

Presidência do Concelho de Ministros e Ministério da Administração Interna. (1984). Decreto-Lei n.º 24. Aprova o Estatuto Disciplinar dos Funcionários e Agentes da Administração Pública. Diário da República, n.º 13, I Série, de 16 de Janeiro.

Presidência do Concelho de Ministros e Ministério das Finanças e do Plano. (1979). Decreto-Lei n.º 191/A. Revê o Estatuto da Aposentação. Diário da República, n.º 144, I Série, de 25 de Junho.

Presidência do Concelho de Ministros e Ministério das Finanças e do Plano. (1979). Decreto-Lei n.º 191/B. Revê o Estatuto de Pensões de Sobrevivência. Diário da República, n.º 144, I Série, de 25 de Junho.

Presidência do Concelho de Ministros e Ministério das Finanças e do Plano e da Administração Interna. (1979). Decreto-Lei n.º 191/C. Reestruturação de Carreiras e correcção de anomalias. Diário da República, n.º 144, I Série, de 25 de Junho.

Presidência do Concelho de Ministros e Ministério das Finanças e do Plano e da Administração Interna. (1979). Decreto-Lei n.º 191/E. Estabelece disposições reguladoras da reversão do vencimento de exercício. Diário da República, n.º 145, I Série, de 26 de Junho.

Presidência do Concelho de Ministros e Ministério das Finanças e do Plano e da Administração Interna. (1979). Decreto-Lei n.º 191/F. Estabelece o regime jurídico e condições de exercício das funções de direcção e chefia. Diário da República, n.º 145, I Série, de 26 de Junho.

Quivy, Raymond *et al*. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais.* Lisboa: Gradiva.

Reis, M. Martins. (1982). Função Pública - As inovações do "Pacote" de 10 de Maio, in "*Revista da Administração Pública"*, Vol. 16.

Robbins, Stephen P. (2007). *Essentials of organizational behavior.* New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Rocha, J. A. Oliveira. (1995). "Administrative Modernization and Public Management in Portugal". *Comunicação apresentada na Conferência Anual do Grupo Europeu de Administração Pública.* Roterdão : s.n.

Rocha, J. A. Oliveira. (2001). *Gestão Pública e Modernização Administrativa.* Oeiras: INA.

Rocha, J. A. Oliveira. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública.* Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, L. Augusto. (2002). Novos desafios à gestão pública. *A reinvenção da função pública.* s.l.: INA.

Rosa, Luis. (1994). *Cultura Empresarial Motivação e Liderança (Psicologia das Organizações).* Lisboa: Editorial Presença.

Sá, A. L. (2000). *Ética Profissional.* S. Paulo: Atlas.

Schein, E. (1982). *Psicologia Organizacional.* Rio de Janeiro: Prentice – Hall.

Silvestre, Hugo. (2010). *Gestão Pública Modelos de Prestação no Serviço Público.* Lisboa: Escolar Editora.

Spector, Paul E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences* . London: Sage Publications Ltd.

Vala, Jorge, et al. (1994). *Psicologia Social das Organizações Estudos em Empresas Portuguesas*. Oeiras: Celta Editora.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Yin, Robert K. (1994). *Case study research: Design and Method (2ª Ed).* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

WEB REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araújo, J. Filipe. (2005). "A Reforma Administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma", *in repositorium.sdum.uminho.* Acediddo em: 25 de Abril de 2011, em: http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/3274.

Araújo, J. Filipe. (2005). "Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática", *in repositorium.sdum.uminho.pt.* Acedido em 24 de Abril de 2011, em: http://hdl.handle.net/1822/8309].

Cabral, H. Caldeira. (2006). "Estudo da Expansão do Ensino Superior Português nas últimas duas década*s".* Acedido em 31 de Outubro de 2011, em: http://www.adelinotorres.com/portugal/Manuel%20Caldeira%20Cabral_O%20sistema%20de%20Ensino%20Superior%20Portugues.pdf.

Corte-Real, Isabel. (2008). "Public management reform in Portugal: successes and failures", [Versão electrónica]. *Internacional Jounal of Public Sector Management.* N.º 2, Vol. 21.

Demmke, *et al*. (2008). *"What are Public Services Good at? Success of Public Services in the Field of Human Resource Management". Report to the 50th Meeting of the Directors-General of Public Services of the Member States of the European Union.* s.l.: *European Institute of Public Administration.* Acedido em Setembro de 2011, em: http://rcpar.org/mediaupload/publications/2008/20080520_Success_of_public_services_in_HRM.pdf.

Denhardt, *et al*. (2000). "The New Public Service: Serving Rather than Steering", [Versão electrónica]. *Public Administration Review*, Vol. 60.

Fisher, Cyinthia D. (1980). “On the Dubious Wisdom of Expecting Job Satisfaction to Correlate with Job Performance”, *in The Academy of Management Review.* 607-612, Vol. 5 Nº. 4. Acedido em 10 de Julho de 2011, em: http://www.jstor.org/stable/i211454.

Garcia, A. Oliveira. (Outubro/Dezembro 2009). “Direito Regional e Local”, [Versão electrónica]. *CEJUR*. Acedido em 11 de Julho de 2011, em: http://www.cejur.pt/.

Hartley, J., Butler, *et al*. (2002). "Local Government Modernization: UK and Comparative Analysis from an Organizational Perspective", [Versão eletrónica]. *Public Management Review.* 387-405, Vol. 4.

Horton, Sylvia. (2006). “General Trends and Challenges Regarding Performance Evaluation of Staff: the Uk Experience Seminar on Civil Service Performance Appraisal”. Acedido em 1 de Maio de 2011, em: www.oecd.org/dataoecd/56/36/38665092.pdf.

Houston, David. (2000). “Journal of Public Administration Research and Theory”, in *Oxford Journals*. 713-727. Acedido em 1 de Julho de 2011, em: http://jpart.oxfordjournals.org/content/10/4/713.full.pdf+html.

Kenrick, Douglas, *et al*. (2010). “Perspectives on Psychological Science” in *pps.sagepub.com/*. Acedido em Julho de 2011, em: http://pps.sagepub.com/content/5/3/315.full.pdf.

Kooiman, Jan, *et al*. (2008). “Interactive Governance and Governability:An Introduction”, [Versão electrónica] *The Journal of Transdisciplinary Environmental Studies.* n. 1, Vol. 7.

Kraft, Ulrich. (2006). *Revista Viver a Mente e Cérebro*. [Versão eletrónica] Junho de 2006. Acedido em 13 de Julho de 2011, em: http://www2.uol.com.br/vivermente/reportagens/esgotamento_total.html.

Landy, Frank J. Oct. (1978). “An opponent process theory of job satisfaction*”,* [Versão electrónica]. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63,5, 533-547.

Perry, James L. *et al*. (1990). *The Motivational Bases of Public Service*, 367-373. Maio/Junho de 1990. Acedido em 20 de Junho de 2011, em: http://campus.murraystate.edu/academic/faculty/mark.wattier/Perry1990.pdf.

Peters, *et al*. (1998). “Governance Without Government? Rethinking Public Administration”, [Versão electónica] *Journal of Public Administration Research and Theory.*

Ponte, J. Pedro. (2006). O estudo de caso na investigação em educação. *Este artigo é uma versão revista e actualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na*

investigação em educação matemática. Quadrante, 3(1), 3-18. (re-publicado com autorização) 25, 105-132. Bolema. Acedido em 15 de Outubro de 2011, em: http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/06-Ponte%20(Estudo%20caso).pdf.

Rhodes, R. A. W. (1996). "The new Governance: Governing without Government", in *Political Studies Association.* Acedido em Junho de 2011, em: *http://law.hku.hk/gl/rhodes.pdf.*

Santos, Susana, et al. (2009). "Running Head A importância das características centrais do trabalho na satisfação com as recompensas", in *Sociologia, Problemas e Práticas.* n.º 61. Acedido em 2 de Julho de 2011, em: http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/spp/n61/n61a05.pdf.

Truss, Catherine et al. (1997). "Soft and hard models of Human Resource Management: a reapraisal" [Versão electrónica] *Journal of Management Studies,* 34.

Vieira, Maria Irene Marques. (2006). Motivação profissional e expectativas de liderança dos docentes, tese de mestrado. Acedido em 27 de Junho de 2011, em: *ria.ua.pt/bitstream/10773/3342/1/2007001146.pdf.*

Warrington, Edwards. (1997). Tree Vies of the the New Public Administration. [Versão electrónica] *Public Administration and Development,* Vol. 17.

Wilson, Woodrow. (1887). The Study of Administration, [Versão electrónica] *Political Science Quarterly.* June, 1887, Vol. II.

Sites consultados

Direcção Geral do Ensino Superior. Acedido em Outubro de 2011, em: http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Estudantes/Rede/Ensino+Superior/Estabelecimentos/Rede+Pública/.

Direcção Geral da Administração Pública. Acedido em Maio de 2011, em: http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=fe2e21aa-84c3-4289-a8d5-f118ed517798.

Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais. Acedido em Novembro de 2011, em: http://www.gpeari.mctes.pt/?idc=21&idi=507088

APÊNDICE I

AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO ESTUDO

Exmo. Senhor

Presidente do Instituto Politécnico da Guarda

Assunto: Autorização para realização de um estudo no âmbito de tese de Mestrado

No âmbito da execução do Projecto Aplicado subordinado ao tema – "Motivação e Satisfação no Trabalho na Administração Pública: Um Estudo de Caso", Lina Maria Canada Abreu Nunes, aluna nº 1010059, a frequentar o 2º Ano do Curso de Mestrado em Gestão – Administração Pública, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda, vem por este meio solicitar autorização para realizar um estudo – através de questionário - em todas as unidades orgânicas que constituem a organização que V. Exa. *mui* superiormente dirige.

O sucesso de uma organização depende de muitos factores, entre os quais a motivação e satisfação dos seus colaboradores. Se estes estiverem motivados e satisfeitos há uma "real" garantia de sucesso para a organização. Neste contexto definimos como objectivo principal para este projecto o estudo da problemática da motivação e satisfação no trabalho numa organização pública concreta – Instituto Politécnico da Guarda (um estudo de caso).

Para esta pesquisa precisamos recolher dados junto dos trabalhadores do Instituto Politécnico da Guarda que será efectuada a partir de questionários (que se anexa), sob compromisso de anonimato e confidencialidade.

Certos de que este pedido merecerá da V/ parte o melhor encaminhamento, agradeço, desde já a atenção dispensada e subscrevo-me com os melhores cumprimentos,

Guarda, 27 de Maio de 2011

Pede deferimento

_____

(Lina Maria Canada Abreu Nunes)

APÊNDICE II

TIPOLOGIA DOS MODELOS DE EXPLICAÇÃO DA SATISFAÇÃO

Tipologia dos modelos de explicação da satisfação

Tipos de variáveis utilizadas na explicação da satisfação	Conceitos Chave referência	Autores de explicação
Situacionais	Características da Função	Herzberg, 1959
		Hackman e Oldham, 1975
		White e Michell, 1979
		Griffin, 1981
	Características do processo de tomada de decisão	Alluto e Achito, 1974
		Schuller, 1977
		Griffin e Bateman, 1980
		Pettersen, 1984
	Características do reforço	Porter e Lawer, 1968
		Heneman e Schwab, 1979
Individuais	Discrepância entre expectativas e resposta da organização	Lawer, 1981
		Heneman, 1985
Interacção Social	Comparação social	Homans, 1961
		Adams, 1965
		Runciman, 1966
	Processamento social da informação	Asch, 1952
		Salancick e Pfeffer, 1978
		O'Reily e Caldwell, 1979
	Cultura Organizacional	Geertz,1973
		Schneider, 1975
		Schein, 1985

Fonte: Lima et al., (1994).

APÊNDICE III

INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

Inquérito de Satisfação Profissional aos Trabalhadores do Instituto Politécnico da Guarda

Este Inquérito por questionário destina-se a recolher dados relativos ao modo como o colaborador percepciona a organização, de modo a aferir o grau de satisfação com o Instituto Politécnico da Guarda (Escola Superior de Tecnologia e Gestão - ESTG, Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto - ESECD, Escola Superior de Saúde - ESS, Escola Superior de Turismo e Hotelaria – ESTH, Serviços de Acção Social – SAS e Serviços Centrais) no âmbito do trabalho final de Mestrado em Gestão - Ramo Administração Pública, da aluna Lina Maria Canada Abreu Nunes, do Instituto Politécnico da Guarda.

Gostaríamos de aferir em que medida se considera satisfeito com o seu trabalho. Assim, ao responder o presente questionário, tenha em consideração as actuais circunstâncias da sua vida profissional e tudo somado até que ponto se encontra satisfeito com os aspectos do seu trabalho que lhe irão ser colocados.

Trata-se de um questionário anónimo e o seu tratamento será feito de forma confidencial. Se algum ponto lhe oferecer especial dificuldade ou não se aplicar ao seu caso, deixe a resposta em branco. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer item, pretendemos apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Ao preencher o questionário tenha em conta que o grau de satisfação:

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Desde já agradeço a sua colaboração.

Responda às questões que se seguem colocando uma só cruz (x) à frente da situação que mais se ajusta à sua resposta.

Secção I – CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHADOR

1.1Género: Masculino ☐ Feminino ☐

1.2 Idade: ≤25 ☐ 26 a 36 ☐ 37 a 47 ☐ 48 a 58 ☐ ≥59 ☐

1.3 Habilitações literárias/profissionais:

1.º Ciclo de Ensino Básico (4.ª Classe) ☐ 2º Ciclo (6.º Ano) ☐

3º Ciclo (9.º Ano) ☐ 12.º Ano de escolaridade ☐

Bacharelato/Equivalente ☐ Licenciatura/Equivalente ☐

Mestrado/Doutoramento ☐ Outro _____

1.4 Serviço a que pertence:

ESTG ☐ ESECD ☐ ESS ☐ ESTH ☐ SAS ☐ S. Centrais ☐

1.5 Anos de serviço: : ≤5 ☐ 6 a 15 ☐ 16 a 25 ☐ 26 a 35 ☐ ≥36 ☐

1.6 Vínculo:

Contrato a Termo Certo ☐ Contrato Por Tempo Indeterminado ☐

Outro ☐ Qual? _____

1.7 Categoria a que pertence:

Assistente Operacional ☐ Assistente Técnico ☐ Coordenador Técnico ☐ Técnico Superior ☐

Professor ☐ Dirigente ☐ Outro _____

1.8 Vencimento que aufere (€):

≤685 ☐ 686-886 ☐ 887-1000 ☐ 1001-1200 ☐ 1201-1400 ☐

1401-1600 ☐ 1601-1800 ☐ 1801-2000 ☐ 2001-2200 ☐ ≥ 2.201 ☐

Secção II – FACTORES DE SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO

***(Escala:1** = nível mínimo de satisfação e **5** = nível máximo de satisfação)*

	1	2	3	4	5
2.1 Condições de higiene e segurança no trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
2.2 Material que a Organização dispõe para o exercício das suas funções	☐	☐	☐	☐	☐
2.3 Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
2.4 Serviço de refeitório e/ou bar	☐	☐	☐	☐	☐
2.5 Equipamentos de comunicação disponíveis	☐	☐	☐	☐	☐
2.6 Instalações gerais da organização	☐	☐	☐	☐	☐

Secção III – FACTORES DE SATISFAÇÃO COM SISTEMAS DE GESTÃO

***(Escala:1** = nível mínimo de satisfação e **5** = nível máximo de satisfação)*

	1	2	3	4	5
3.1 O superior hierárquico	☐	☐	☐	☐	☐
3.2 Aptidão da Gestão de topo e intermédia para comunicar	☐	☐	☐	☐	☐
3.3 Manual de procedimentos (Regulamento Interno)	☐	☐	☐	☐	☐
3.4 Sistema de avaliação de desempenho, relativamente aos objectivos fixados	☐	☐	☐	☐	☐
3.5 Postura da organização face à mudança e à modernização	☐	☐	☐	☐	☐
3.6 Abertura a sugestões/críticas	☐	☐	☐	☐	☐

Secção IV – FACTORES DE SATISFAÇÃO COM A CARREIRA E COMPETÊNCIAS

***(Escala:1** = nível mínimo de satisfação e **5** = nível máximo de satisfação)*

	1	2	3	4	5
4.1 Função que desempenha	☐	☐	☐	☐	☐
4.2 Condições de estabilidade do emprego	☐	☐	☐	☐	☐
4.3 Acções de formação realizadas	☐	☐	☐	☐	☐
4.4 Oportunidades para desenvolver novas competências	☐	☐	☐	☐	☐
4.5 Progressão na carreira	☐	☐	☐	☐	☐
4.6 Remuneração	☐	☐	☐	☐	☐

Secção V – FACTORES DE SATISFAÇÃO COM O CONTEÚDO DO TRABALHO

***(Escala:1** = nível mínimo de satisfação e **5** = nível máximo de satisfação)*

	1	2	3	4	5
5.1 Grau de autonomia na planificação de actividades	☐	☐	☐	☐	☐
5.2 Grau de autonomia na execução das funções	☐	☐	☐	☐	☐
5.3 Aprender novos métodos de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
5.4 Iniciativa e participação com ideias, para um melhor funcionamento da organização	☐	☐	☐	☐	☐
5.5 O espírito de equipa no desempenho da sua função	☐	☐	☐	☐	☐

5.6 Como reage perante o imprevisto?

_____.

Secção VI – RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO

***(Escala:1** = nível mínimo de satisfação e **5** = nível máximo de satisfação)*

	1	2	3	4	5
6.1 Ambiente de trabalho entre colegas	☐	☐	☐	☐	☐
6.2 Relacionamento com os superiores hierárquicos	☐	☐	☐	☐	☐
6.3 Integração de novos colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐
6.4 Atenção da gestão aos problemas dos trabalhadores	☐	☐	☐	☐	☐
6.5 Organização de iniciativas que promovam o convívio	☐	☐	☐	☐	☐

6.6 Qual o valor que destacaria na relação de trabalho?

_____.

Secção VII– FACTORES DE SATISFAÇÃO GLOBAIS

***(Escala:1** = nível mínimo de satisfação e **5** = nível máximo de satisfação)*

	1	2	3	4	5
7.1 Ambiente de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
7.2 Horário de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
7.3 Igualdade de tratamento na organização	☐	☐	☐	☐	☐
7.4 Nível de envolvimento das pessoas na organização	☐	☐	☐	☐	☐
7.5 Desempenho Global da Organização	☐	☐	☐	☐	☐
7.6 Relação da organização com os cidadãos e a sociedade	☐	☐	☐	☐	☐

8. Indique outros aspectos não referidos neste questionário, que considere importantes para a sua (in)satisfação no trabalho.

_____
_____
_____
_____

Bem-haja pela sua colaboração.

APÊNDICE IV

APLICAÇÃO DO TESTE SPEARMAN'S RHO

			Questão 2.1	Questão 2.2	Questão2.3	Qestão 2.4	Questão2.5	Questão2.6	Questão3.1	Questão3.2	Questão3.3	Questão3.4	Questão3.5	Questão3.6	Questão4.1	Questão4.2	Qustão 4.3	Questão4.4	Questão4.5	Questão4.6
Spearman's rho	Idade	Correlation Coefficient	-,081	,024	,048	,117	-,077	,041	-,072	,035	,114	,019	,043	-,063	-,008	,193**	,096	,046	,098	-,030
		Sig. (2-tailed)	,251	,731	,490	,095	,275	,556	,306	,620	,103	,783	,536	,367	,904	**,005**	,173	,511	,160	,674
		N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
	Género	Correlation Coefficient	-,038	,011	,091	,038	,000	,067	,055	-,026	,044	,013	,061	-,034	,050	,069	-,072	-,091	,024	-,029
		Sig. (2-tailed)	,583	,877	,189	,585	,996	,335	,423	,712	,528	,856	,378	,624	,470	,316	,297	,190	,733	,676
		N	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211
	Escolaridade	Correlation Coefficient	,208**	,118	,078	-,051	,223**	,125	,052	-,029	,064	-,030	,007	,082	-,103	-,267**	,350**	,086	-,162*	,259**
		Sig. (2-tailed)	**,002**	,087	,258	,462	**,001**	,068	,453	,677	,355	,660	,915	,233	,134	**,000**	**,000**	,215	,018	**,000**
		N	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212
	Serviço	Correlation Coefficient	-,332**	-,124	-,161*	,003	-,201**	-,134	-,008	,022	-,151*	-,001	-,024	-,047	,081	,222**	-,271**	-,125	,145*	-,148*
		Sig. (2-tailed)	**,000**	,071	,019	,967	**,003**	,051	,910	,753	,028	,994	,729	,496	,243	**,001**	**,000**	,069	,035	,031
		N	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212
	Antiguidade	Correlation Coefficient	-,100	,013	-,039	-,125	-,007	-,049	-,114	-,042	,011	-,125	-,064	-,106	-,136	,184**	,051	-,022	,013	,086
		Sig. (2-tailed)	,162	,852	,592	,081	,917	,497	,111	,555	,875	,080	,371	,139	,058	,010	,480	,761	,856	,231
		N	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196
	Vínculo	Correlation Coefficient	-,142*	-,132	-,143*	-,028	-,162*	-,058	-,012	,019	-,152*	-,084	-,058	-,032	-,046	,321**	-,054	-,005	,119	,042
		Sig. (2-tailed)	,041	,058	,039	,684	,019	,405	,868	,786	,028	,229	,400	,650	,510	**,000**	,436	,939	,087	,548
		N	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209
	Categoria	Correlation Coefficient	,160*	,082	,026	-,074	,172*	,076	,065	,026	,066	-,021	,023	,081	-,031	-,185**	,386**	,189**	,004	,388**
		Sig. (2-tailed)	,020	,234	,703	,282	,012	,268	,348	,710	,342	,757	,744	,242	,654	,007	**,000**	,006	,958	**,000**
		N	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212
	Vencimento	Correlation Coefficient	,193**	,093	,079	-,080	,235**	,136	,013	-,001	,062	-,049	-,020	,004	-,057	-,069	,391**	,118	-,030	,378**
		Sig. (2-tailed)	**,005**	,183	,256	,255	**,001**	,050	,851	,993	,375	,487	,778	,958	,414	,322	**,000**	,091	,668	**,000**
		N	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207

** Correlação é significativa a 0.01 (2-taile)

* Correlação é significativa a 0.05 (2-taile)

			Questão 5.1	Questão 5.2	Questão 5.3	Questão 5.4	Questão 5.5	Questão 6.1	Questão 6.2	Questão 6.3	Questão 6.4	Questão 6.5	Questão 7.1	Questão 7.2	Questão 7.3	Questão 7.4	Questão 7.5	Questão 7.6
Spearman's rho	Idade	Correlation Coefficient	-,049	,029	-,045	-,050	,142*	,014	-,034	,028	,070	,037	,039	,073	,103	,068	,020	,089
		Sig. (2-tailed)	,482	,677	,519	,476	,042	,837	,626	,686	,320	,597	,582	,298	,142	,330	,779	,204
		N	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
	Género	Correlation Coefficient	-,078	-,077	-,063	-,030	,012	-,007	,014	,079	-,013	,061	-,030	,027	-,060	,026	-,018	,071
		Sig. (2-tailed)	,257	,267	,361	,663	,857	,918	,841	,253	,848	,375	,663	,697	,387	,704	,790	,303
		N	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211
	Escolaridade	Correlation Coefficient	,297**	,189**	,155*	-,030	-,182**	-,158*	-,004	-,134	-,144*	-,297**	-,102	-,070	-,078	-,139*	,015	-,137*
		Sig. (2-tailed)	**,000**	,006	,024	,667	,008	,021	,956	,051	,036	**,000**	,139	,311	,256	,044	,828	,046
		N	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212
	Serviço	Correlation Coefficient	-,301**	-,214**	-,278**	-,043	,083	,101	,009	,062	,075	,139*	,004	,014	-,049	,024	-,068	-,015
		Sig. (2-tailed)	**,000**	**,002**	**,000**	,534	,226	,143	,900	,367	,275	,043	,949	,838	,477	,724	,327	,831
		N	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212
	Antiguidade	Correlation Coefficient	-,158*	-,159*	-,125	-,151*	-,108	-,102	-,151*	-,070	-,124	-,121	-,116	-,134	-,075	-,136	-,096	-,121
		Sig. (2-tailed)	,027	,026	,082	,035	,133	,154	,035	,327	,083	,090	,105	,062	,295	,057	,181	,090
		N	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196
	Vínculo	Correlation Coefficient	-,122	-,146*	-,078	-,046	-,045	-,055	,004	-,058	,029	,079	-,027	-,039	,010	-,018	-,058	-,068
		Sig. (2-tailed)	,077	,035	,261	,504	,517	,428	,955	,402	,677	,257	,701	,575	,891	,798	,401	,326
		N	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209	209
	Categoria	Correlation Coefficient	,271**	,176*	,173*	,007	-,121	-,094	,027	-,090	-,092	-,200**	-,067	-,101	,024	-,074	,032	-,118
		Sig. (2-tailed)	**,000**	,010	,012	,918	,078	,174	,693	,193	,181	**,003**	,335	,142	,725	,284	,646	,086
		N	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212	212
	Vencimento	Correlation Coefficient	,236**	,142*	,115	-,072	-,152*	-,137*	-,035	-,137*	-,184**	-,273**	-,102	-,122	-,072	-,148*	-,016	-,181**
		Sig. (2-tailed)	**,001**	,041	,098	,304	,028	,048	,619	,049	,008	**,000**	,144	,080	,303	,033	,824	,009
		N	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207

** Correlação é significativa a 0.01 (2-taile)

* Correlação é significativa a 0.05 (2-taile)