



UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

MESTRADO EM ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES

**Sistemas de Trabalho e Motivação dos Colaboradores dos Centros de Emprego da
Região Norte**

Realização: Jaime Esteves de Abreu

Vila Real, Janeiro 2008

“ As pessoas trabalham arduamente
por dinheiro, mas dedicam a sua
vida pelo significado.”

(Robert Levering)

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DOS QUADROS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
ÍNDICE DOS ANEXOS.....	10
ABREVIATURAS.....	11
AGRADECIMENTOS.....	12
INTRODUÇÃO.....	13
PRIMEIRA PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	16
1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	17
1.1 – Introdução à teoria da motivação.....	17
1.2 – Do conceito de motivação.....	19
1.3 – Ciclo motivacional e tipos motivação.....	20
1.4 – Modelos de organização e factores motivacionais.....	23
1.4.1 – Abordagem tecnocrática.....	24
Taylorismo.....	25
Escola das relações humanas.....	26
Enriquecimento individual de tarefas.....	27
1.4.2 – Abordagem liberal.....	32
Dinâmica de grupos e grupos de auto-formação.....	32
Desenvolvimento das organizações.....	33
1.4.3 – Abordagem sociotécnica.....	35

O modelo sóciotécnico de Tavistock.....	35
1.4.4 - Dos factores motivacionais.....	37
Teoria da fixação de objectivos.....	38
Teoria do reforço.....	39
2 – SÍNTESE DAS TEORIAS ESTUDADAS, TEORIAS COMPLEMENTARES E MODELO DE ESTUDO.....	40
2.1 – Síntese das teorias estudadas.....	40
2.2 – Outras teorias complementares.....	43
2.3 – Modelo de Estudo.....	47
SEGUNDA PARTE – O IEFP E OS CENTROS DE EMPREGO.....	49
1 – O INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL.....	50
1.1 – Síntese histórica do IEFP.....	50
1.2 – Missão e atribuições do IEFP	52
1.3 – Organização e estruturação do IEFP	53
1.4 – Caracterização dos recursos humanos do IEFP	55
1.5 – Atribuições específicas dos serviços do IEFP	57
1.5.1 – Atribuições globais dos Serviços Centrais	57
1.5.2 – Atribuições dos serviços de coordenação das Delegações Regionais.....	57
1.5.3 – Atribuições dos Centros de Emprego	58
2 – OS CENTROS DE EMPREGO	59
2.1 – A actividade dos Centros de Emprego	59

2.2 – Organização Interna dos Centros de Emprego	61
TERCEIRA PARTE – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	63
1 – METODOLOGIA.....	64
2 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	67
2.1 – Leitura dos resultados	67
2.2 – Cruzamento dos resultados	80
CONCLUSÕES.....	103
BIBLIOGRAFIA	107
ANEXOS	112

ÍNDICE DE QUADROS

PRIMEIRA PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Quadro nº 1 – MODELO DE ESTUDO	48
--------------------------------------	----

SEGUNDA PARTE – O IIEFP E OS CENTROS DE EMPREGO

Quadro nº 1 – NÚMERO DE TRABALHADORES AO SERVIÇO NA REGIÃO NORTE, POR CENTRO DE EMPREGO	65
---	----

Quadro nº 2 - POPULAÇÃO RESPONDENTE, POR SEXOS	67
--	----

Quadro nº 3 - POPULAÇÃO RESPONDENTE, POR CLASSES ETÁRIAS	68
--	----

Quadro nº 4 - POPULAÇÃO RESPONDENTE, POR NÍVEIS DE ANTIGUIDADE.....	68
---	----

Quadro nº 5 – POPULAÇÃO RESPONDENTE, POR NÍVEIS DE HABILITAÇÕES.....	69
--	----

Quadro nº 6 - POPULAÇÃO RESPONDENTE, POR CATEGORIAS PROFISSIONAIS.....	69
--	----

Quadro nº 7 - AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO.....	70
--	----

Quadro nº 8 -VINDA VOLUNTÁRIA PARA O EMPREGO.....	70
---	----

Quadro nº 9 - GOSTO PELA PROFISSÃO.....	71
---	----

Quadro nº 10 - ESCOLHA DO EMPREGO.....	71
--	----

Quadro nº 11 – ADEQUAÇÃO DO SALÁRIO.....	72
--	----

Quadro nº 12 – CONHECIMENTO DO TRABALHO REALIZADO PELOS COLEGAS.....	72
--	----

Quadro nº 13 – RELAÇÕES COM OS COLEGAS.....	73
---	----

Quadro nº 14 - CONTACTOS COM OS COLEGAS FORA DO CENTRO.....	74
Quadro nº 15 - RELAÇÕES COM OS CHEFES.....	74
Quadro nº 16 – MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO POR OBJECTIVOS.....	75
Quadro nº 17 - ADEQUAÇÃO DO TRABALHO POR OBJECTIVOS PARA O IEFP.....	75
Quadro nº 18 – PARTICIPAÇÃO NA DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS.....	76
Quadro nº 19 – MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO.....	76
Quadro nº 20 - RECOMPENSAS PREFERIDAS PELOS TRABALHADORES, POR ORDEM DE IMPORTÂNCIA.....	77
Quadro nº 21 - RECONHECIMENTO DO ESFORÇO NO TRABALHO.....	77
Quadro nº 22 - NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO NA TOMADA DE DECISÕES.....	78
Quadro nº 23 - CONFIANÇA DAS CHEFIAS NO TRABALHO DOS SUBORDINADOS.....	78
Quadro nº 24 - IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA MELHORAR O DESEMPENHO.....	79
Quadro nº 25 - APOIOS DO IEFP PARA OS TRABALHADORES QUE PRETENDEM PROGREDIR NA CARREIRA.....	80
Quadro nº 26 - GOSTO PELA PROFISSÃO, POR SEXOS.....	81
Quadro nº 27 - GRAU DE SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO, POR SEXOS.....	82
Quadro nº 28 – GRAU DE MOTIVAÇÃO, POR SEXOS.....	83
Quadro nº 29 - GOSTO PELA PROFISSÃO, POR IDADES.....	83
Quadro nº 30 - GRAU DE SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO, POR IDADES.....	84
Quadro nº 31 - GRAU DE MOTIVAÇÃO, POR IDADES.....	85

Quadro nº 32 - GOSTO PELA PROFISSÃO, POR NÍVEIS DE ANTIGUIDADE.....	86
Quadro nº 33 - GRAU DE SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO, POR NÍVEIS DE ANTIGUIDADE...	88
Quadro nº 34 - GRAU DE MOTIVAÇÃO, POR NÍVEIS DE ANTIGUIDADE.....	90
Quadro nº 35 - GOSTO PELA PROFISSÃO, POR NÍVEIS DE HABILITAÇÕES.....	92
Quadro nº 36 - GRAU DE SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO, POR NÍVEIS DE HABILITAÇÕES..	94
Quadro nº 37 - GRAU DE MOTIVAÇÃO, POR NÍVEIS DE HABILITAÇÕES.....	96
Quadro nº 38 - GOSTO PELA A PROFISSÃO, POR CATEGORIAS PROFISSIONAIS.....	97
Quadro nº 39 - GRAU DE SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO, POR CATEGORIAS PROFISSIONAIS.....	98
Quadro nº 40 - GRAU DE MOTIVAÇÃO, POR CATEGORIAS PROFISSIONAIS.....	99
Quadro nº 41 – GOSTO PELA PROFISSÃO E MANUTENÇÃO DA ESCOLHA DA MESMA....	100
Quadro nº 42 - ALTERAÇÕES SUGERIDAS PELOS RESPONDENTES.....	102

ÍNDICE DE FIGURAS

PRIMEIRA PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Figura 1 – MODELO BÁSICO DA MOTIVAÇÃO.....21

SEGUNDA PARTE – O IEFP E OS CENTROS DE EMPREGO

Figura 1 – PÚBLICOS DE UM CENTRO DE EMPREGO.....60

Figura 2 – ORGANIZAÇÃO DOS CENTROS DE EMPREGO.....62

ÍNDICE DOS ANEXOS

ANEXO I – INQUÉRITO APLICADO AOS TRABALHADORES DOS CENTROS DE EMPREGO DA REGIÃO NORTE.....	113
ANEXO II – CARTA A SOLICITAR A COLABORAÇÃO DOS DIRECTORES DOS CENTROS DE EMPREGO DA REGIÃO NORTE.....	116
ANEXO III – CARTA A SOLICITAR A COLABORAÇÃO DOS TRABALHADORES DOS CENTROS DE EMPREGO DA REGIÃO NORTE.....	118

ABREVIATURAS

CNP	Classificação Nacional das Profissões
DN	Delegação Regional do Norte do IEFP
F	Frequências
FMDO	Fundo do Desenvolvimento da Mão-de-Obra
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional
IFPA	Instituto da Formação Profissional Acelerada
OIT	Organização Internacional do Trabalho
RSF	Sistema de Correio a Pagar no Destino
SNE	Serviço Nacional de Emprego
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SRP	Serviço de Reabilitação Profissional

AGRADECIMENTOS

Agradeço, antes de mais, a toda a minha família, pela forma como me apoiou e incentivou a prosseguir este trabalho.

Uma nota especial de gratidão para o Sr. Prof. Dr. Artur Cristóvão, pelas suas opiniões e sugestões e pela forma paciente e humilde com que sempre me recebeu.

Os meus agradecimentos vão também para o Conselho Directivo do IIEFP, que me autorizou a prosseguir este trabalho, e para o Sr. Delegado Regional do Norte que amavelmente apoiou esta ideia.

Agradeço, finalmente, e como não poderia deixar de ser, a todos os trabalhadores dos Centros de Emprego da Região Norte, pela forma pronta e solícita como responderam ao meu inquérito, superando as minhas melhores expectativas.

INTRODUÇÃO

As Organizações portuguesas, em geral, são cada vez mais confrontadas com a necessidade de aumentar a sua eficácia para poderem ser competitivas, tanto no mercado interno como no externo. Hoje, cada vez mais, ganha peso a convicção de que os recursos humanos são um factor básico de competitividade.

A Administração Pública portuguesa encontra-se, neste enquadramento, também ela numa encruzilhada, por força da pressão da opinião pública, que lhe exige que seja mais eficaz e eficiente. Medir a eficiência e a eficácia torna-se uma necessidade para se saber se a Administração Pública realmente está, de forma activa, a procurar atingir os seus objectivos. Recorrendo a um jogo de palavras, poderemos dizer que a eficiência se preocupa com fazer as coisas de forma certa, ao passo que a eficácia se preocupa com fazer as coisas certas para satisfazer as carências da organização e as do seu meio envolvente. A chave para esta problemática passará, certamente, por um corpo de funcionários públicos mais motivado e mais produtivo.

A motivação dos recursos humanos é a pedra de toque da eficácia organizacional e reveste-se hoje, mais do que nunca, como factor determinante para o aumento da produtividade. Mas o que é a eficácia organizacional? Podemos definir eficácia organizacional como o grau com que uma organização alcança os seus objectivos de curto prazo e as suas metas de longo prazo.

Desenvolvemos a nossa pesquisa no âmbito de um Instituto da Administração Pública portuguesa, o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), concretamente nos Centros de Emprego da Região Norte.

O nosso objectivo é avaliar o grau de motivação dos trabalhadores destes centros de emprego, e

correlacionar essa informação com as seguintes variáveis:

- Idade;
- Antiguidade no Centro; e
- Nível de habilitações escolares.

Perante o conhecimento empírico que temos desta realidade, pareceu-nos poder formular, a título de hipótese, que o grau de desmotivação dos trabalhadores dos Centros de Emprego da Região Norte, não é tão elevado devido à alta média de idades dos trabalhadores e, sobretudo, ao tempo de trabalho nos referidos Centros, que é bastante significativo para a maioria deles.

Assim, começamos por efectuar pesquisas bibliográficas, assim como contactos directos com as pessoas directamente relacionadas com o meio em que se desenrolou a nossa pesquisa (informadores privilegiados) nomeadamente Directores de Centros de Emprego (dirigentes), Chefes de Serviços e Coordenadores de Núcleo (chefias) e restantes colaboradores do IEFP.

Este trabalho encontra-se dividido em três grandes partes.

Na primeira parte fazemos um enquadramento teórico sobre o conceito e tipos de motivação, estudando também várias abordagens sobre modelos de organização e factores motivacionais. Efectuamos, depois, uma síntese das teorias estudadas e apresentamos o nosso modelo de estudo baseado na Teoria dos Dois Factores de Herzberg.

Na segunda parte efectuamos uma caracterização exhaustiva do Instituto do Emprego e Formação Profissional aos níveis da sua história, missão, atribuições, estruturação e recursos humanos. Explicamos ainda a actividade dos Centros de Emprego e a sua organização interna.

A terceira parte está destinada à apresentação e discussão dos dados resultantes de um inquérito aplicado a todos os trabalhadores dos Centros de Emprego da região norte para testar a hipótese inicialmente apresentada.

Julgamos ser de toda a utilidade e actualidade este projecto de investigação para o Instituto do Emprego e Formação profissional, num contexto de mudança acelerada, em que a organização do trabalho está cada vez mais focalizada em objectivos, e a avaliação do(s) desempenho(s) dos colaboradores e das unidades locais depende largamente do cumprimento dos mesmos.

PRIMEIRA PARTE

- ENQUADRAMENTO TEÓRICO -

1 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Nesta parte do trabalho temos como objectivo enquadrar teoricamente o tema, definindo o “estado da arte”, para assim, partirmos de bases conceptuais cientificamente sólidas, que nos permitam avançar para a realidade sem preconceitos e com uma visão sistémica do tema.

A teoria geral dos sistemas começou a ter um grande impacto nas ciências sociais com os trabalhos de investigação realizados pelo alemão Ludwig von Bertalanffy nas décadas de 40 e 50 (FERREIRA, NEVES e CAETANO, 2001: p.50). Este autor define sistema como sendo um “conjunto de elementos em interacção” (BERTALANFFY, 1973: p.62). Para ele os sistemas podem ser fechados ou abertos, dependendo da relação que mantêm com o seu meio ambiente. Os sistemas abertos possuem duas características específicas que os distinguem dos fechados: a equifinalidade (capacidade de poder alcançar o mesmo estado final a partir de condições iniciais diferenciadas) e a neguentropia (consequência das trocas de informação que mantêm com o exterior contrariam uma “tendência natural” para a desagregação interna do sistema) (FERREIRA, NEVES e CAETANO, 2001: 50-51).

Em síntese, a realidade organizacional, à luz da teoria geral dos sistemas, é concebida como um grande conjunto de sistemas e subsistemas em interacção, e é este tipo de visão que queremos que esteja subjacente a este estudo sobre os colaboradores dos Centros de Emprego da Região Norte do Instituto do Emprego e Formação Profissional.

1.1 – Introdução à teoria da motivação

O ser humano é capaz de perceber acontecimentos, formular juízos completos, recordar informações, resolver problemas e pôr um plano em acção. O uso que uma pessoa faz das suas capacidades depende da sua motivação, dos seus desejos, carências, necessidades, ambições, apetites, amores, ódios e medos

(CORNICK e SAVOIA, 1989: p.19). O homem em geral, e a personalidade humana, em particular, não são indiferentes aos objectivos e situações com as quais mantêm relações: certas formas de contacto e interacção são preferíveis a outras (NUTTIN, 1980: p.12).

Para compreender o comportamento do homem na organização é necessário antes de mais saber como funciona o comportamento humano. Comportamento e motivação surgem indissociavelmente ligados, uma vez que o facto das pessoas estarem motivadas ou desmotivadas irá reflectir-se directamente no seu comportamento e, no caso das organizações, na eficácia das mesmas.

A este respeito, Festinger formulou uma teoria que nos permite saber quais os mecanismos que levam o indivíduo a motivar-se. A “teoria da dissonância cognitiva” de Festinger parte de dois princípios: (1) o indivíduo esforça-se por estabelecer um estado de coerência com ele mesmo; (2) as pessoas não toleram a inconsistência e quando ela ocorre há tendência para reduzir os conflitos. Ocorre um estado de dissonância cognitiva quando as pessoas têm cognições sobre si mesmas e sobre o seu ambiente que são inconsistentes entre si. A dissonância cognitiva é geralmente resultado de situações que envolvem um processo de decisão por parte de uma pessoa frente a situações complexas. Assim, e nesta perspectiva, o decisor terá que levar em linha de conta se as suas decisões vão contra o indivíduo, provocando nele uma relação dissonante, que se reflectirá na sua motivação (CHIAVENATO, 1986: 42-43).

Ainda sobre o comportamento humano, Lewin apresenta uma outra teoria, que afirma ser este o resultado ou função da interacção entre a pessoa e o seu meio ambiente (onde a pessoa é determinada pelas suas características genéticas e pelas características adquiridas através do seu contacto com o meio). Nesta teoria (teoria de campo de Lewin) considera-se que a compreensão do comportamento humano depende de dois princípios básicos: (1) que ele deriva da sua relação com o meio; (2) que o meio se constitui como um campo psicológico no qual cada parte depende da sua inter-relação dinâmica com as outras partes (CHIAVENATO, 1986: 41-42).

A motivação é um fenómeno altamente complexo que afecta uma multiplicidade de factores organizacionais. As competências e a motivação relacionam-se de uma forma multiplicativa. Com efeito, o desempenho pode ser visto como a combinação de competências e motivação. Para que se verifique um bom desempenho é essencial que ambos os aspectos estejam presentes.

1.2 – Do conceito de motivação

Não é possível compreender as relações entre as pessoas sem um mínimo conhecimento da motivação do seu comportamento. O conceito de motivação é difícil de definir, até porque tem sido utilizado com diferentes sentidos. De maneira geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona uma pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à acção pode ser provocado por um estímulo externo ou ser gerado internamente nos processos de raciocínio do indivíduo. Neste aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo (pelo que ele pensa, acredita e prevê).

A motivação surge, assim, a partir de uma necessidade, que impulsiona o indivíduo a tentar alcançar um objectivo, persistindo nele até o atingir. Embora algumas actividades humanas aconteçam sem motivação, a grande maioria dos comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa. (DAVIS e NEWSTROM, 1998: 46)

Ao perguntar o motivo pelo qual o indivíduo age de determinada forma está-se a entrar na questão da motivação; e a resposta a esta questão é dada em termos de forças activas e impulsionadoras, traduzidas em “desejos e receios”. A análise da motivação especifica também determinada meta, em vista da qual o ser humano gasta energias.

É óbvio que as pessoas são diferentes no que respeita à motivação: as necessidades, valores sociais e capacidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento. Além disso, estes factores variam no mesmo indivíduo ao longo do tempo (CHIAVENATO, 1986: 44-45).

A motivação para o trabalho tem que vir do exterior, pois trabalhar é uma necessidade, mas alcançar ou ultrapassar as metas é um objectivo que vem de colaboradores altamente motivados e não somente com a motivação de trabalhar. Embora não existam respostas simples para a questão da motivação, um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do colaborador (NEWSTROM e DAVIS, 1998: 46). Consequentemente, é muitíssimo importante reconhecer e recompensar as coisas bem feitas dos colaboradores, pois caso contrário, as pessoas desmotivam-se.

A motivação dos colaboradores é o elemento-chave para a eficácia organizacional, por conseguinte, é extremamente importante que a organização tenha a capacidade de percepção rápida dos sentimentos e das emoções dos colaboradores, assim como dos sentimentos globais da organização (MACEDO, 2007).

1.3 – Ciclo motivacional e tipos de motivação

Apesar das diferenças existentes entre as pessoas relativamente à motivação, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas elas. Por outras palavras, o modelo básico da motivação é igual para todos os indivíduos (CHIAVENATO, 1986: 45).

O ciclo motivacional é formado por três componentes repetidos em cadeia: impulso, processo interno que leva à acção; comportamento, que leva ao objectivo; e o objectivo ou alvo, que alcançado deixa de orientar o comportamento por um determinado tempo (CORNICK e SAVOIA, 1989:19-20).

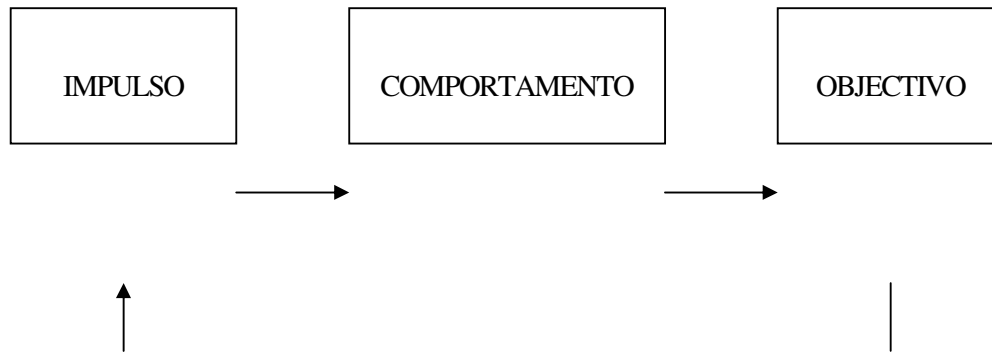


Figura 1

MODELO BÁSICO DA MOTIVAÇÃO

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade (força dinâmica e persistente que provoca a acção), rompendo o estado de equilíbrio do organismo e causando, desta forma, um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Este estado conduz o indivíduo a um comportamento, ou acção, capaz de descarregar a tensão, ou de libertá-lo do desconforto e desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, a necessidade é satisfeita, voltando o organismo ao estado de equilíbrio anterior.

No caso de frustração da necessidade, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou obstáculo para a sua libertação. Não encontrando saída, o organismo procura fazê-lo de forma indirecta, quer por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional), quer por via fisiológica (tensão nervosa, insónia).

Outras vezes, a necessidade não é satisfeita nem frustrada, mas sim transferida ou compensada. Isto acontece quando a satisfação de uma outra necessidade reduz a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita.

A satisfação de algumas necessidades é temporal, ou seja, a motivação humana é cíclica: o comportamento é quase um processo contínuo de resolução de problemas e de satisfação de necessidades (CHIAVENATO, 1986: 46-47).

A motivação está presente em todos os domínios da actividade humana, o que demonstra o seu carácter abrangente, pelo que apresentaremos uma tipologia que classifica as motivações da seguinte forma:

- HOMEOSTÁTICAS – O corpo regula-se a si mesmo numa tentativa de manter um equilíbrio fisiológico interno. As motivações incluídas nesta categoria são as de sobrevivência.

- SEXUAIS – Ao contrário das motivações homeostáticas, a função biológica que está em jogo é a preservação da espécie.

- SOCIAIS – São muitas vezes chamadas de motivações aprendidas, porque se desenvolvem na interacção social. Estas dominam a maior parte do nosso comportamento quotidiano.

- EMOCIONAIS – Muitas vezes a emoção age como uma motivação. As emoções são reacções fisiológicas que influem na percepção, aprendizagem e desempenho. O medo e a raiva são emoções que incitam o comportamento, agindo, portanto, como motivadoras.

- INDEPENDENTES – São assim chamadas por não serem aprendidas com base em impulsos mais simples e envolverem um comportamento intrinsecamente motivado. São exemplo disso, as motivações sensoriais.

- CURIOSIDADE – Um factor que parece dirigir o comportamento independentemente de recompensas é a novidade, como, por exemplo, o comportamento do cientista.

- ACTIVIDADE E MANIPULAÇÃO – Além de ter motivações para a estimulação sensorial e estímulos novos, uma criança em desenvolvimento é também motivada para fazer coisas, como correr, subir, largar, abrir, fechar (CORNICK e SAVOIA, 1989: 21-24).

1.4 – Modelos de organização e factores motivacionais

Os comportamentos no trabalho não são somente consequência do salário e das aptidões técnicas, eles traduzem, também, as necessidades mais complexas e mais profundas, ou seja, a motivação. As pessoas não são robots, elas produzem comportamentos emergentes que não estão sempre em harmonia com os comportamentos requeridos por parte da organização. Por isso, os indivíduos e a organização encontram-se frequentemente em conflito. Assim, conhecer as motivações dos indivíduos deve ser tido como um imperativo da gestão dos problemas do trabalho (levando em conta as expectativas e aspirações que agem sobre as condutas de trabalho) (SAINSAULIEU, 1991: 51).

A motivação dos recursos humanos é, pois, um factor determinante para a eficácia organizacional. Com efeito, de todos os recursos à disposição duma organização, os recursos humanos são os que apresentam sempre um potencial de crescimento e desenvolvimento, podendo potenciar todos os outros. Este princípio faz com que consideremos a sua motivação o aspecto mais importante e aquele que maiores desafios comporta para a estrutura dirigente de uma organização, quer pensemos nos seus dirigentes de topo, quer nas suas chefias intermédias (LAVADINHO, 1991: 83). Esta posição é partilhada por Maria João Rodrigues, para quem os recursos humanos são o factor básico da competitividade, na medida em que “deles depende a potenciação dos outros factores: equipamento, informação, infra-estruturas, matérias-primas, etc.” (RODRIGUES, 1991: 11) e por Robert Levering, que concluiu que as melhores empresas para se trabalhar não vêm os recursos humanos como apenas um entre muitos componentes (como os bens financeiros, marketing, tecnologia, etc) que podem ser manipulados para obter sucesso, mas colocam “as pessoas em primeiro lugar” (LEVERING, 2006, a)).

Para encontrarmos as respostas aos problemas que se colocam às organizações ao nível da motivação teremos que reflectir acerca das nossas necessidades enquanto pessoas. De facto, a partir do momento em

que sentimos determinadas necessidades no nosso quotidiano verificamos que temos um motivo para agir (LAVADINHO, 1991: 83-84).

A teoria das necessidades e das motivações traduzida em termos psicológicos e psicossociológicos, alimenta actualmente a reflexão, o discurso e a acção dos promotores de novas formas de organização do trabalho, direcções de empresas e serviços de pessoal.

A motivação dos colaboradores depende, obviamente, do modelo organizacional em que eles se enquadram. Motivação e modelos de organização estão pois intimamente relacionados.

Um bom exemplo da importância dos modelos de trabalho na motivação para o trabalho chegou-nos ainda recentemente, com a notícia de que o fabricante francês de automóveis Renault foi forçado a mudar as condições de trabalho no seu centro de engenharia de Guyancourt, arredores de Paris, depois de três funcionários se terem suicidado em apenas quatro meses. Essas mortes indicaram problemas de stress e sobrecarga de trabalho, o que levou a Renault a anunciar que vai contratar mais 110 trabalhadores e fomentar o “diálogo e o apoio entre os funcionários, para diminuir a pressão entre os trabalhadores” (Faria, 2007).

1.4.1 – Abordagem tecnocrática

Três escolas de organização do trabalho podem agrupar-se sob o título em epígrafe. São correntes derivadas do taylorismo, das relações humanas e do enriquecimento individual das tarefas.

Historicamente, estas três correntes opuseram-se fortemente, nomeadamente no que se refere às necessidades do homem no trabalho e à forma de organização do trabalho a promover.

Apesar das diferenças existem convergências consideráveis, tanto ao nível da individualização do trabalho, como da estrutura geral da empresa, do carácter, por assim dizer, “científico” do percurso, dos métodos de aplicação duma organização do trabalho.

Para todas elas, compete a um especialista, cuja autoridade advém do carácter “científico” do seu estudo, definir cada um dos postos de trabalho e impô-lo ao pessoal através duma formação apropriada.

O taylorismo, o movimento das relações humanas e o enriquecimento individual das tarefas procuram, como veremos, por correcções sucessivas, manter um mesmo estado de factos: o controlo do homem no trabalho, a sua submissão a uma “ordem” que não lhe compete discutir.

Taylorismo. A grande novidade de Taylor foi propor princípios de organização do trabalho que permitiam pôr rapidamente à disposição das máquinas uma mão-de-obra não qualificada.

A organização científica do trabalho apoia-se num método de simplificação do trabalho que contém um duplo movimento: de decomposição, “procura-se decompor uma actividade”; e de recomposição, “recompor tarefas simples a partir destes movimentos elementares” das actividades (ORSTMAN, 1984: 25-26).

No modelo organizacional taylorista as tarefas são individualizadas. A cada trabalhador atribuem-se actividades específicas e os postos de trabalho são separados no espaço, por forma a evitar que haja interacção entre os trabalhadores.

O número de actividades por posto de trabalho deve ser tão pequeno quanto possível e decomposto em gestos simples, repetitivos e monótonos. A cada posto de trabalho corresponde uma descrição pormenorizada do trabalho a efectuar. A sucessão dos gestos deve respeitar as normas previstas. A

concepção, decisão, coordenação e controlo das tarefas está a cargo da hierarquia (esta detém o saber e a autoridade), a execução fica a cargo do pessoal empregado. Aqui, o circuito de comunicação é puramente vertical: as informações podem subir, as decisões descem (LIU, 1983: 26-29).

Neste tipo de organização do trabalho os factores motivacionais são exclusivamente económicos. “Os trabalhadores estão prontos a trabalhar se lhes for dado um aumento de salário liberal”. Assim se explica a existência do salário à peça e prémios para todos aqueles que ultrapassarem as normas médias de produção.

Serão estes factores suficientes para motivar o homem no trabalho? Cremos que não. Pensar o homem como um ser exclusivamente económico é dar uma visão simplista e redutora da natureza humana. A falta de comunicação entre colegas; a não participação nas decisões, o ser um mero executante de decisões que lhe vêm de cima; a execução de um trabalho cíclico, repetitivo e monótono são factores que conduzem à desmotivação dos funcionários, e, muito dificilmente será um prémio de produção ou um salário à peça que irá compensar todas estas “ausências”.

Escola das relações humanas. Desenvolveu-se a partir dos trabalhos de Elton Mayo e da sua equipa. Sem pôr em causa o taylorismo, no que se refere à organização do trabalho propriamente dito, trata-se de lhe acrescentar um certo número de vantagens e condições que lhe permitam a plena eficácia. As vantagens dizem respeito: aos horários; ao ambiente de trabalho; à segurança do emprego; ao nível do salário; e à organização das férias.

As condições a pôr em prática dizem respeito ao clima da empresa; manter, seja de que forma for, “boas relações” com os colegas subordinados e superiores.

Para o movimento das relações humanas, os indivíduos têm necessidade de pertencer a um grupo, querem ser amados e respeitados; a principal tarefa da hierarquia é mostrar às pessoas que são úteis e desempenham um papel importante no bom andamento do serviço a que pertencem; a hierarquia deve explicar as decisões que toma e encorajar o pessoal a tomar iniciativas; um bom meio e vantagens materiais favorecem o indivíduo, fazem com que possa integrar-se melhor na organização e aumentam a sua produtividade, mas determinado número de vantagens só se adquirem com o tempo (férias maiores, maior segurança no trabalho...), pelo que o indivíduo terá que dar provas de aceitação das normas impostas.

Esta escola não põe em causa a organização do trabalho taylorista. Não é mais do que um “acrescento” de vantagens e condições que permitam a operacionalização daquele modelo organizacional.

Assim, Mayo soube atrair a atenção para a importância dos factores de motivação pessoal na realização do trabalho, mas as suas hipóteses sobre a natureza das relações entre o trabalho e a afectividade do trabalhador eram simplistas e frágeis. Com base nestas hipóteses o movimento das relações humanas edificou um sistema de gestão coercivo.

Uma nova ordem se estabelece à medida que a produtividade aumenta substituindo-se ao taylorismo; sem, contudo o pôr em questão, completa-o, verificando-se, desta forma, uma tecnocracia disfarçada.

Enriquecimento individual de tarefas. Herzberg não evoca a evolução tecnológica, mas sim uma teoria das necessidades do homem no trabalho. A resposta para a evolução dos papéis no trabalho (imposta pelas mudanças tecnológicas) para Herzberg é dada pelo enriquecimento individual de tarefas. Desta forma, mais do que substituir ele completa o taylorismo e o movimento das relações humanas.

O ponto de partida desta teoria reside na nova concepção das necessidades do homem no trabalho, pelo que passaremos a descrever sumariamente a teoria das necessidades, uma vez que a teoria de Herzberg é, em grande parte, inspirada na obra de Maslow.

Para Maslow existe uma hierarquia das necessidades humanas. Só surgirão novas necessidades se as necessidades de nível inferior forem satisfeitas, pelo menos na sua maioria. São cinco os grandes níveis de necessidades: fisiológicas; de segurança; sociais; de estima; e de auto-realização (BERNOUX, 1985: 78-79). Para aquele autor, poucas pessoas podem pretender atingir os últimos escalões porque as suas necessidades primárias ainda não estão satisfeitas. Tomando em consideração o número de pessoas que se encontram em cada nível, a escala de Maslow apresenta-se, pois, sob a forma de pirâmide.

Enquanto Maslow fundamenta a sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada), Herzberg alicerça a sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada). Para Herzberg, a motivação das pessoas depende de dois factores:

Factores Higiénicos – que englobam as condições físicas e ambientais de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da organização, relações de trabalho (possibilidades de promoção). Estes factores servem sobretudo para evitar a insatisfação do trabalhador, tendo uma fraca capacidade para produzir satisfação.

Factores Motivadores – que se referem ao conteúdo dos cargos, tarefas e deveres com eles relacionados (incluindo: delegação de responsabilidades, promoção, uso pleno de habilidades, existência de objectivos bem definidos, alargamento e enriquecimento de funções, etc.). A inexistência destes factores provoca insatisfação, mas a sua existência constitui-se como factor de satisfação.

Na sua essência, a teoria dos dois factores afirma, por um lado, que a satisfação no cargo é função do conteúdo desse cargo, ou seja, dos factores motivadores; por outro lado, a insatisfação no cargo é função do

ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral, ou seja, dos factores higiénicos (CHIAVENATO, 1986: 49-51).

A hipótese central de Herzberg considera que se o indivíduo puder progredir e realizar-se no seu trabalho, ele estará satisfeito, desenvolverá as suas capacidades e terá um rendimento mais elevado (LIU, 1983: p.37).

É a teoria dos dois factores de motivação que vai servir de razão necessária e suficiente ao enriquecimento individual das tarefas, que se distingue do alargamento individual das tarefas. O enriquecimento individual das tarefas consiste em modificar cada tarefa individual por forma a que se possa adquirir certas características correspondentes aos factores de motivação. Este movimento, do enriquecimento individual das tarefas, introduz uma nova dimensão nas abordagens tecnocráticas.

A aplicação deste modelo encontra dificuldades, pois não é fácil atribuir a cada trabalhador um trabalho individualizado que comporte, permanentemente, as responsabilidades e as tarefas enriquecidas (LIU, 1983: 33-35).

As teorias de Maslow e Herzberg estão baseadas numa estrutura uniforme e hierárquica de necessidades, ou em duas classes de factores motivadores estáveis, e na presunção implícita de que existe uma maneira melhor de motivar as pessoas, seja pelo reconhecimento da pirâmide de necessidades, seja através da aplicação do enriquecimento do cargo. Todavia, a evidência tem demonstrado que diferentes pessoas reagem de formas diferentes aos estímulos. Vroom desenvolveu uma teoria da motivação que rejeita noções preconcebidas e que reconhece tais diferenças individuais. Ele calcula que os indivíduos têm mais tendência a atribuir a sua satisfação à sua própria actividade e a sua insatisfação a factores exógenos. A sua teoria é denominada “modelo contingencial de motivação”, porque realça as diferenças entre pessoas e entre os cargos. A motivação de produzir é função da relação entre expectativas e recompensas.

Para Vroom, são três os factores motivadores: objectivos pessoais (materiais, psicológicos e sociais); relação percebida entre satisfação dos objectivos e alta produtividade; e, percepção da capacidade de influenciar a sua produtividade (CHIAVENATO, 1986: 52-55).

Em rigor, este modelo só se aplica quando o indivíduo tem capacidade de escolher entre comportamentos alternativos. Ora, em muitas funções, a tarefa é projectada exactamente para limitar e restringir as alternativas de comportamento, em especial nos processos de trabalho de tecnologia mais rotineira. Assim, a capacidade de aplicação da teoria pode ficar limitada, até porque não é fácil distinguir os objectivos com valência positiva ou fixar como se devem medir as diferenças de alternativas para formular a escolha adequada.

As críticas hoje feitas a esta teoria centram-se na grande dificuldade em aplicá-la. Em geral, aceita-se que a mesma mostra grandes potencialidades, especialmente quando se compensa mais a performance do indivíduo do que o esforço despendido, o nível de aptidões, as dificuldades do trabalho, a antiguidade, etc. (BILHIM, 2001: 327-329).

O modelo de Herzberg apresenta algumas semelhanças em relação aos anteriores: individualização do trabalho (a tónica recai sobre as diferenças individuais, a possibilidade de promoção e recompensa dos mais merecedores, dos mais activos e dos mais dotados); organização da empresa dicotómica (as informações sobem e as decisões descem); os três percursos pretendem-se científicos, postulado de partida que nunca se põe em causa; é possível prever a organização do trabalho nos seus mínimos pormenores.

Apesar das semelhanças, existem diferenças entre, por um lado, o enriquecimento individual de tarefas e o taylorismo, e por outro, entre o primeiro e a escola das relações humanas. Quanto ao taylorismo, diferencia-se ao nível da actividade individual, pois para este é necessário parcelar o trabalho e o controle deve ser constante, enquanto que para o enriquecimento individual de tarefas o número de actividades deve ser suficiente para formar um todo coerente e o controle pode abrandar-se e até suprimir-se. Diferencia-se

igualmente ao nível das necessidades do homem no trabalho, pois para o taylorismo os factores motivacionais são puramente financeiros, o trabalho não é motivador; para o enriquecimento individual de tarefas só a natureza do trabalho é motivadora e condições como o salário são factores secundários.

No que respeita às relações humanas, as diferenças incidem sobre as necessidades do homem no trabalho. Esta escola compensava a monotonia do trabalho por vantagens correspondentes aos factores de higiene de Herzberg. É a possibilidade e a adequação dessa compensação que o enriquecimento individual de tarefas contesta, o que é preciso é atacar a natureza do trabalho propriamente dito.

O modelo de Herzberg fornece uma distinção útil entre os factores de higiene ou de manutenção que são necessários, mas não suficientes; e, os factores de motivação que têm o potencial de aumentar o esforço do colaborador.

Sem dúvida, o enriquecimento individual das tarefas pode constituir uma melhoria muito útil de condições de trabalho. Mas será isto suficiente para manter um trabalhador motivado? M. Fein mostrou que este modelo, em algumas situações, não melhorou sensivelmente a satisfação do pessoal no trabalho (NEWSTROM e DAVIS, 1998: 46).

Podemos criticar Herzberg por se ter fechado numa lógica demasiado simplista, tanto ao nível das motivações no trabalho, como ao nível das técnicas de reorganização. Embora o autor tenha tido o mérito de ter colocado a tónica na organização do trabalho propriamente dita, muitas das medidas de melhoria não se dirigiam directamente a este factor, cuja importância é evidente. Mas também não se deve enveredar por uma sobrevalorização deste factor, pois não só existem outros tão, ou mais, importantes, mas também outras formas de organização do trabalho que podem ser preferíveis, em certas situações (ORSTMAN, 1984: 66-70).

1.4.2 – Abordagem liberal

A partir de experiências de dinâmica de grupos, um certo número de autores, na maior parte americanos, preparou técnicas novas de mudança da organização, que nasceram da necessidade de responder a problemas específicos de relações entre os indivíduos. Trata-se do “grupo de auto-formação” e do desenvolvimento das organizações.

As técnicas utilizadas favorecem a expressão livre das ideias, sentimentos e emoções. Nesta linha, visam permitir que o pessoal tenha melhor consciência dos problemas encontrados no trabalho.

Estamos em presença de uma oposição radical às abordagens tecnocráticas. Repô-las em questão passa por uma implicação da hierarquia, e depois do pessoal, na concepção e na aplicação de modificações na organização do trabalho.

No entanto, existem ambiguidades ao nível dos valores tidos em conta e dos objectivos pretendidos quando se faz o estudo atento de determinado número de situações de mudança de grupos de auto-formação e do desenvolvimento das organizações. Por conseguinte, também os resultados obtidos nem sempre parecem à altura das ambições anunciadas.

Dinâmica de grupos e grupos de auto-formação. Argyris dá-nos uma definição deste modelo especial de dinâmica de grupos: “uma experiência que permite a cada indivíduo ter um máximo de oportunidades; experimentar comportamentos diferentes; dar e receber informações sobre comportamentos vividos por si e pelos outros; por isso mesmo melhor tomar consciência e melhor compreender os efeitos dos seus próprios comportamentos e dos outros membros do grupo” (ORSTMAN, 1984: 79-80).

Nestes grupos a recompensa resulta da própria aprendizagem, das relações mais sinceras e profundas entre os actores, do empenhamento numa experiência existencial que permite alargar ou modificar os seus próprios comportamentos.

A utilização destes grupos, se for prudente e de qualidade, pode ser muito útil. Mas, se for mal conduzido e demasiado generalizado, arrisca-se a conduzir a graves desilusões, o que acontece várias vezes. Por isso, surgiram a partir dos anos 60 técnicas derivadas deste grupo, mas mais centradas na resolução directa de problemas da organização, que acabam por suplantá-lo. Estas novas técnicas vão desempenhar um papel importante naquilo a que se chamou o “desenvolvimento das organizações”.

Desenvolvimento das organizações. Estas técnicas, como já referimos, nasceram de um esforço para ultrapassar o grupo de auto-formação que, por si só, não permite efectuar mudanças significativas na empresa. Assim, foram aparecendo sucessivamente: o reforçar da coesão de um grupo natural; a resolução de conflitos interdepartamentais; as reuniões de reacções aos inquéritos; as reuniões de compreensão de uma organização nova. Trata-se de um esforço educacional muito complexo destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e a estrutura da organização, de tal forma que esta possa adaptar-se melhor às novas conjunturas, mercados, tecnologias, problemas e desafios que surgem progressivamente (CHIAVENATO, 1983: 422).

Para esta abordagem o conjunto das normas de comportamento desejáveis na organização, embora não se reduzam a uma teoria das necessidades do homem no trabalho, baseiam-se sobretudo nelas. Parte de alguns pressupostos, como sejam: a liberdade de expressão (facilitar as comunicações); descentralização dos poderes (a tomada de decisões ao nível mais baixo é um objectivo); importância das relações interpessoais e de grupo; o respeito das necessidades do homem no trabalho (o homem é um factor essencial na organização).

McGregor vem mostrar a ligação existente entre a forma da organização e as hipóteses relativas aos comportamentos e necessidades do pessoal (ORSTMAN, 1984: 115).

McGregor admite a existência de um conflito básico entre as necessidades dos indivíduos e as da organização; nenhuma das partes pode ser plenamente satisfeita, porém o administrador deve orientar os seus esforços nesse sentido. Propõe uma tipologia dicotômica de estilos de administração, baseada em certos pressupostos da natureza humana, a saber: teoria X (que corresponde à suposição de que o homem é um ser indolente e preguiçoso, que evita o trabalho e foge às responsabilidades, daí a necessidade de organizar todo o seu trabalho e controlá-lo, como o fazia a teoria clássica) e a teoria Y (corresponde à suposição de que o homem tem motivações e necessidades que precisa satisfazer, encara o trabalho como uma actividade natural e procura e aceita responsabilidades e desafios; daí a necessidade de conhecimento da motivação humana como um meio de obtenção de eficiência no trabalho). A teoria Y é o tipo de administração mais adequada a todas as situações e gera um clima de trabalho favorável que estimula, por si mesmo, a alta produtividade, o auto-controlo e a criatividade. A teoria de McGregor é normativa e dá-nos uma descrição interessante de uma filosofia da organização baseada no humanismo e na alternativa de integrar as necessidades individuais e organizacionais. Propõe uma administração participativa ou consultiva, na qual os indivíduos participam ou são consultados quanto às decisões que devem ser tomadas a seu respeito (CHIAVENATO, 1983: 410).

Os limites da abordagem liberal dizem respeito: à população atingida pela intervenção (que abrange sobretudo os quadros); ao número limitado de reorganizações efectivas (ORSTMAN, 1984: 131-133); à “psicologização” que faz de certos aspectos organizacionais, consequência da ênfase posta nas pessoas (contrariamente à abordagem tecnocrática, que punha a tónica na organização do trabalho). Enquanto a abordagem tecnocrática é prescrita e normativa, isto é, mostra o que deve ser, a abordagem liberal das organizações é predominantemente descritiva e explicativa, isto é, dá uma explicação sem ditar princípios ou normas de actuação, daí a sua dificuldade de actuação (CHIAVENATO, 1983: 397).

Quanto aos contributos essenciais desta abordagem, dizem respeito à atenção que deram a todos os grupos no interior da organização; às relações afectivas (às insatisfações, frustrações, tensões, à liberdade individual, ao nível de confiança inter-indivíduos) e às estratégias da educação que fazem um esforço de formação dos indivíduos (ORSTMAN, 1984: 128-130).

1.4.3 – Abordagem sociotécnica

Os trabalhadores/colaboradores do Instituto Tavistock diferenciam-se das pesquisas sociais mais clássicas pela importância atribuída à acção. Pretendem resolver problemas específicos de campo e não se contentam com um papel de mero observador externo.

Desta corrente de pensamento e de acção nasce a noção de sistema aberto sóciotécnico e a tónica incidirá sobre as escolhas em matéria de organização do trabalho.

Modelo sóciotécnico de Tavistock. Foi proposto por sociólogos do Instituto de Relações Humanas de Tavistock, com base em resultados de pesquisas por eles efectuadas em minas de carvão inglesas (CHIAVENATO, 1983: 533). A explicação sóciotécnica vai: repor em causa os percursos tecnocráticos e liberais da organização do trabalho; dar a conhecer as vantagens e os limites das equipas semi-autónomas de trabalho; sublinhar o carácter evolutivo de toda a situação de trabalho; e pôr a tónica e dar uma primeira definição dos objectivos sociais no trabalho (ORSTMAN, 1984: 16).

A organização é concebida como um sistema sóciotécnico. Além de ser considerada como um sistema aberto em interacção constante com o seu ambiente, a organização também é encarada com um sistema sóciotécnico estruturado sobre dois subsistemas:

- O subsistema técnico, que envolve a tecnologia, o território e o tempo. Este é o responsável pela eficiência potencial da organização;
- O subsistema social, que compreende os indivíduos, as suas características físicas e psicológicas, as relações sociais entre os indivíduos encarregados da execução da tarefa, bem como exigências da sua organização tanto formal como informal, na situação de trabalho. O subsistema social transforma a eficiência potencial em eficiência real.

A abordagem sóciotécnica concebe a organização como um conjunto de tecnologia (exigências da tarefa, ambiente físico e equipamento disponível) e, ao mesmo tempo, um subsistema social (um sistema de relações entre aqueles que realizam a tarefa). O subsistema tecnológico e o social estão numa interação mútua e recíproca e cada um determina o outro, até certo ponto. A natureza da tarefa influencia (e não determina) a natureza da organização das pessoas, bem como as características psicossociais das pessoas influenciam (e não determinam) a forma em que determinado posto de trabalho será executado (CHIAVENATO, 1983: 533-534).

Para esta abordagem, tal como para a liberal, os factores motivacionais tanto podem ser materiais como sociais.

Silverman, numa perspectiva sociológica, aponta algumas críticas a esta abordagem. Por um lado, considera-a demasiado prescritiva e não suficientemente descritiva, por outro lado, critica o percurso analógico entre a biologia e a empresa (ORSTMAN, 1984: 166).

Decorrente da distinção feita, por esta abordagem, entre sistema aberto e sistema fechado (durante muito tempo, a empresa foi considerada suficientemente independente do que a rodeava, pelo que fazia-se a análise dos seus problemas baseada somente na sua estrutura interna), podem apontar-se-lhe algumas críticas: a natureza essencialmente dinâmica do ambiente choca com a tendência essencialmente estática da

organização; um sistema organizacional rígido não poderá sobreviver na medida em que não conseguir responder eficazmente às mudanças contínuas e rápidas do ambiente; um sistema aberto, como um clube ou um governo, precisa de garantir a absorção dos seus produtos pelo ambiente; e o sistema precisa, portanto, de constante informação do ambiente, no que respeita à natureza desse meio e à qualidade e quantidade dos insumos disponíveis e, principalmente, quanto à eficácia ou adequação dos produtos ou respostas da organização ao ambiente (CHIAVENATO, 1983: p.538).

Contudo, essa abordagem trouxe alguns contributos: a noção de sistemas abertos sócio-técnicos permite pôr em causa as abordagens tecnocráticas e liberais; os estudos de grupo semiautónomos permitiram dar a conhecer melhor esta nova forma de organização do trabalho; a definição de objectivos sociais para a empresa, no contexto tecnológico e no mercado; e os processos de mudanças, os obstáculos encontrados são descritos com cuidado em todas as experiências de reorganização.

1.4.4 – Dos factores motivacionais

Com o propósito de sistematizar, agruparam-se as teorias da motivação em três grandes grupos:

- Teorias de conteúdo, que são as que se concentram no *objecto* da motivação, como sejam a da hierarquia das necessidades de Maslow; a hierarquia de três níveis, (existência, relacionamento e crescimento) de Alderfer; a teoria dos dois factores (motivadores e higiénicos) de Herzberg; e a teoria das três necessidades adquiridas da cultura (realização, poder e afiliação) de McClelland;

- Teorias de processo, as que abordam o *como* se exprime a motivação, como seja a teoria da expectativa das escolhas de Vroom e a teoria da equidade de Adams, que se baseia nas comparações feitas pelos indivíduos (GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY e KONOPASKE, 2006: 135);

- Teorias de resultado, que são aquelas que enfatizam o *porquê* da manutenção dos comportamentos motivacionais (objectivos e reforçadores): a teoria da fixação de objectivos de Locke, em que metas e intenções conscientes são determinantes para os comportamentos; e a teoria do reforço, que relaciona a aprendizagem que ocorre como consequência do comportamento (FERREIRA, NEVES e CAETANO, 2001: 261).

Posto isto, focalizemo-nos no grupo de teorias de resultados.

Teoria da Fixação de Objectivos. Em 1960, Edwin Locke defendeu que a fixação de objectivos constitui a maior fonte de motivação. Considera que as metas e as intenções de um indivíduo são os principais determinantes do comportamento.

Os objectivos indicam ao colaborador o que é necessário fazer e quanto esforço terá de dispender para o conseguir.

Os resultados da pesquisa que Locke efectuou apontam para a importância empírica desta abordagem. Assim, pode-se afirmar que: objectivos específicos aumentam a realização; objectivos difíceis, quando aceites, resultam numa realização mais alta do que a dos fáceis; o feed-back leva a uma maior realização do que a ausência de feed-back.

É normal que os objectivos mais difíceis não sejam tão facilmente aceites como os mais fáceis, no entanto, quando as pessoas são ouvidas na fixação dos seus objectivos, a resistência é menor e a probabilidade de aceitação é muito maior. A razão é que, neste caso, os indivíduos estão mais implicados nas escolhas em que tomaram parte. Assim, quando os trabalhadores são ouvidos no processo de definição de objectivos, as probabilidades de aceitarem e cumprirem os objectivos mais difíceis aumentam (BILHIM, 2001: 324-325).

Esta teoria tem recebido críticas por ser mais adequada a trabalhos fáceis, por fomentar artimanhas e por funcionar como uma forma adicional de controle dos colaboradores (GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY e KONOPASKE, 2006: 190).

Teoria do Reforço. Esta teoria é o contraponto da anterior: a teoria da fixação de objectivos é uma abordagem cognitiva, logo, parte do pressuposto de que os indivíduos, com a sua vontade, dirigem o curso da acção; a teoria do reforço é uma teoria comportamentalista que preconiza que o reforço condiciona a acção e esta é causada pela envolvente (BILHIM, 2001: 325).

O pressuposto desta teoria é o de que a motivação para o trabalho é consequência de se encorajar comportamentos adequados à organização e desencorajar os inadequados. São vários os tipos de reforço disponíveis (reforço positivo, reforço negativo, extinção e punição) para gerir a motivação das pessoas na situação de trabalho, bem como os sistemas diversificados de uso de tais reforços. Segundo esta teoria, as pessoas adoptarão elevados desempenhos sempre que sejam recompensadas por tal e imediatamente a seguir ao desempenho (id.,ibid.: 273). Em síntese: a teoria do reforço preconiza que os comportamentos são influenciados pelas suas consequências; a natureza do reforço e das punições, bem como a sua forma de aplicação influencia o comportamento, logo o momento das consequências é um aspecto importante para a motivação (GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY e KONOPASKE, 2006: 189).

Esta teoria ignora os estados internos do indivíduo e concentra-se apenas no que lhe acontece quando actua. Em sentido restrito, esta não é uma teoria da motivação, dado que não entra em linha de conta com sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que têm impacto no comportamento. Contudo, fornece importantes meios de análise sobre os factores que controlam o comportamento. O reforço exerce influência no comportamento, mas poucos teóricos aceitam que ele seja a única influência.

Esta teoria mostra-nos que, para muitos indivíduos, a motivação é influenciada quer pela remuneração relativa, quer pela absoluta. No entanto, alguns aspectos continuam por esclarecer: Como é que os colaboradores definem e medem as contribuições e resultados? Quando e como é que os factores mudam ao longo do tempo? (BILHIM, 2001: 325-326).

2. SÍNTESE DAS TEORIAS ESTUDADAS, TEORIAS COMPLEMENTARES E MODELO DE ESTUDO

2.1 - Síntese das teorias estudadas

As teorias que primeiro estudaram a motivação tinham objectivos comuns: encontrar um único modelo para todos os tipos de colaboradores e para qualquer tipo de organização. Mas, apesar desse ponto comum, cada modelo tinha o seu posicionamento em relação aos seres humanos.

Vimos, assim, que o modelo taylorista, relacionado com Frederick Taylor e com a organização científica do trabalho, usava o seguinte raciocínio: determinar a maneira mais eficiente de realizar tarefas repetitivas.

Partindo deste raciocínio, procurava motivar os colaboradores em troca de incentivos salariais, relacionados com a produtividade de cada um. Assim, quanto maior a produtividade maiores os ganhos salariais. A visão que se tinha dos colaboradores é de que eram preguiçosos e só o dinheiro poderia motivá-los. Inicialmente, o modelo deu resultados, mas pensar o homem unicamente motivado por factores económicos é extremamente redutor.

Seguidamente, o modelo das relações humanas, sem pôr em causa o modelo taylorista procurou completá-lo:

quis mostrar que as tarefas repetitivas desmotivavam os colaboradores e só através das relações sociais é que se conseguiria a motivação. A prioridade deste modelo, se assim o podemos dizer, foram as necessidades sociais do colaborador, procurando torná-lo agente de transformação e, dessa forma, criar as condições para que os colaboradores, organizados em grupos informais de trabalho, pudessem intervir na organização das tarefas, e assim as chefias começaram a tomar consciência do poder dos grupos informais na organização. Esse grau de “liberdade” dos colaboradores implicava que os mesmos aceitassem a autoridade que lhes era imposta pelas chefias.

O modelo das relações humanas, que teve como teórico mais conhecido Elton Mayo, apresentou algum avanço em relação ao taylorismo, mas foi superado pelo modelo dos recursos humanos, que teve como maior representante McGregor, o qual criticou o modelo anterior, acusando-o de ser um meio de ludibriar os colaboradores. McGregor e os seus seguidores criticaram os dois modelos anteriores, pois consideravam apenas o dinheiro e as relações sociais como os únicos factores de motivação dos colaboradores.

A partir daí, McGregor chegou a algumas conclusões acerca do que as chefias pensam em relação aos seus colaboradores.

Assim, partindo do princípio de que existe um conflito básico entre as necessidades dos indivíduos e as da organização, McGregor propôs uma tipologia dicotómica de estilos de administração, dando origem à chamada teoria X e Y.

A teoria X pensa o colaborador como um ser que sente uma antipatia extrema em relação ao trabalho, assim sendo, sempre que possível o trabalho será evitado. Segundo aquela teoria, a maioria das pessoas é extremamente preguiçosa e está sempre disposta a evitar qualquer tipo de responsabilidade. A teoria X tem como suportes o taylorismo e o modelo das relações humanas, ou seja, procura motivar os colaboradores com salários e/ou fazendo-os sentirem-se úteis.

A teoria Y é oposta à teoria X. Por conseguinte, as pessoas estão sempre prontas para desempenharem bem as suas funções, uma vez que o trabalho é encarado como algo que só irá trazer-lhes satisfação. De acordo com essa teoria, muitas organizações não conseguiriam absorver o potencial desses colaboradores, uma vez que lhes falta um clima que proporcione um desenvolvimento pessoal, o que poderia ser compensado por uma administração participativa. Esta teoria teve a sua importância na época em que apareceu (década de 50 do século XX). Entretanto, visões contemporâneas sobre a motivação vieram substituí-la.

Essas teorias apresentam-se sob três grupos: as teorias de conteúdo, as teorias de processo e as teorias de resultados.

As teorias de conteúdo preocupam-se com as necessidades internas que dão sentido à vida das pessoas, motivando-as sempre para superar obstáculos e atingirem os seus objectivos. Vários estudiosos preocuparam-se com esse tema, sendo Maslow um dos mais notáveis, ao criar a hierarquia das necessidades, onde mostra que cada pessoa tem motivação para satisfazer cinco tipos de necessidades, mas só quando as necessidades de nível inferior estiverem satisfeitas (pelos menos maioritariamente) é que surgiram novas necessidades (daí hierarquia). Essa hierarquia funciona em pirâmide, onde na base estão as necessidades fisiológicas e no topo estão as necessidades de auto-realização. Na parte intermédia, encontram-se as necessidades de segurança, sociais e de estima. A noção de pirâmide surge da ideia de que a procura de satisfação de uma necessidade de auto-realização só acontecerá quando as necessidades anteriores já tiverem sido adequadamente satisfeitas. Para os colaboradores, essa teoria representa o seguinte: os colaboradores necessitam de um salário digno para si e para os seus familiares, precisam também de segurança no trabalho, tanto física como moral, pois só dessa forma terão liberdade para desenvolverem todo o seu potencial.

Quanto às teorias de processo, temos a teoria da expectativa de Vroom e a teoria da equidade de Adams.

As teorias de resultado pautam-se pela seguinte postura: desde que um comportamento traga consequências

positivas, a tendência será para que seja repetido sempre que possível, caso contrário deverá ser repellido com a mesma intensidade.

Certamente a integração de todas estas teorias, porque complementares, conduzir-nos-á a uma visão que permita abarcar a complexa temática da motivação em toda a sua plenitude.

As teorias de conteúdo partem do princípio de que as pessoas são motivadas por factores internos. Já para as teorias de processo, são os factores externos que mais importância têm na acção humana (FERREIRA, NEVES e CAETANO, 2001: 261).

Actualmente, porém, tem vindo a adoptar-se teorias sistémicas de motivação, nas quais se procuram integrar aspectos individuais, aspectos do trabalho e as várias situações envolvidas no trabalho, como as acções, as políticas e a cultura da organização, bem como o ambiente de trabalho.

A forma de articular os indivíduos com as suas tarefas e funções, bem como a definição dos seus papéis sociais numa rede de relações, constitui uma condição crucial para a eficácia organizacional.

A abordagem de alcance das metas parte do pressuposto de que a eficácia organizacional tem de ser avaliada em relação aos fins alcançados, e não aos meios utilizados. Radica, também, no facto de que as organizações são entidades dotadas de vontade, racionais e destinadas à obtenção de metas e objectivos.

2.2 – Outras teorias complementares

Para a abordagem da Gestão por Objectivos, cujos principais teóricos são Peter Drucke e John Humble, a actividade não é um fim em si mesma, mas um meio para atingir fins. Esta abordagem torna-se, assim,

preferível, quando as metas são claras, o tempo está bem delimitado para cada objectivo e estes são susceptíveis de serem medidos (BILHIM, 2001: 392-399).

A abordagem da Gestão por Objectivos aplicada à Administração Pública revelar-se-ia um sistema em que as metas e os objectivos seriam determinados conjuntamente por chefes e subordinados, sendo o grau do seu alcance periodicamente avaliado e constituir-se-iam como critério para atribuição de recompensas aos colaboradores. Os objectivos são vistos, por esta filosofia de gestão como motivadores do desempenho, na medida em que trabalhar para alcançar um objectivo se revela uma força impulsionadora da acção, que aumenta quanto mais ambiciosos forem os objectivos e maior for a participação dos colaboradores na sua formulação.

Hoje, o reconhecimento dos bons desempenhos dos colaboradores por parte da organização é uma das tarefas de fundamental importância para suscitar e manter altos índices de motivação dos colaboradores; reconhecer e recompensar é o caminho para, por um lado, tornar sólidos os comportamentos desejados para alcançar os resultados imprescindíveis para a vida das organizações e, por outro, promover uma maior interacção entre os objectivos individuais e os objectivos organizacionais, com uma forte tendência para a valorização da cultura organizacional por parte dos colaboradores. Os sistemas de recompensa buscam atrair pessoas para as organizações, mantê-las motivadas a comparecer ao trabalho e motivá-las para altos níveis de desempenhos.

As organizações podem oferecer duas espécies de recompensas: extrínsecas, que são as recompensas externas ao trabalho, como remunerações, promoções, benefícios adicionais, boa relação com os chefes e condições de trabalho agradáveis; e intrínsecas, que são as recompensas associadas à execução do trabalho, como a realização, a responsabilidade, o desafio e o trabalho significativo (BILHIM, 2001: 322).

Para além das estratégias de recompensas tradicionais que referimos, começam a aparecer outro tipo de

recompensas, como sejam: o benefício adicional personalizado, crédito de horas, a remuneração baseada nas habilidades e a distribuição de ganhos. Ora, cada um desses sistemas tem pontos fortes e pontos fracos.

Naturalmente, a satisfação de um indivíduo com a sua recompensa é influenciada:

- pelo montante recebido e pelo montante que a pessoa acha que deveria receber;
- pelas comparações com os outros;
- pela satisfação da pessoa em relação às recompensas intrínsecas e extrínsecas;
- pela importância relativa das diferentes recompensas; e
- pelo facto de a recompensa levar ou não a outras recompensas.

Quando usada com eficácia, a recompensa pode afectar comportamentos individuais, como a rotatividade, o absentismo, o desempenho e o compromisso. Actualmente, tem-se tornado cada vez mais evidente que as recompensas têm influência nos comportamentos.

Cada organização tem a sua maneira de reconhecer e recompensar os seus colaboradores, o que está directamente relacionado com a cultura da organização. Existem, contudo, algumas condições prévias para tornar o reconhecimento efectivo, nomeadamente: conhecimento por parte dos colaboradores das recompensas para os bons desempenhos; consciencializar os colaboradores do rendimento que a organização espera de cada um; e ter a certeza de que o nível de desempenho esperado ou desejado é possível de ser alcançado.

Ou seja, podemos afirmar que as teorias atrás resumidamente enunciadas sugerem, umas mais outras menos explicitamente, que a alta produtividade e o bom desempenho no trabalho, ou por outras palavras, a eficácia organizacional, consegue-se quando aos objectivos ou metas pessoais estão associadas recompensas, e quando estas recompensas estão enquadradas nos objectivos da organização.

Extrapolando novamente para a Administração Pública portuguesa, verificamos que quase não existem recompensas para os bons desempenhos e quando o fazem dão a mesma recompensa para todos, mas os desempenhos individuais tendem a diferir, e assim o resultado tem sido recompensar a incompetência e recompensar de modo insuficiente o desempenho superior.

Em Portugal, face às pressões sociais e políticas de tornar a Administração Pública mais eficiente e com um peso menor na despesa pública surge actualmente a “maior reestruturação da Administração Pública desde o 25 de Abril”, afirmação do Primeiro-Ministro Engenheiro José Sócrates em Março de 2006, que prevê promoções por mérito, redução de efectivos e prémios de desempenho (MARTINS, 2007: 16-18).

Na prática, tudo se desenha no sentido da implementação de um novo Sistema de Avaliação de Desempenho de colaboradores, dirigentes e chefias, o qual será a bitola para se conseguir a almejada eficiência e eficácia na administração pública portuguesa, e, porque não dizê-lo, a motivação dos funcionários públicos (SILVA, 2007: 46).

Resta saber se este sistema será justo, reconhecido por todos e se será capaz de controlar a natural componente subjectiva de qualquer avaliação, o que remete, entre outros factores, para a competência dos avaliadores. A credibilidade de um tal sistema terá a ver, indubitavelmente, com a forma como este será implementado na realidade.

Outra visão complementar interessante é a de Robert Levering, que considera necessário para a obtenção de desempenhos de excelência um factor fundamental: a confiança. Ou seja, para ele os funcionários trabalham com mais dedicação, mais criatividade e de forma mais cooperativa, com a administração e entre si, quando confiam na administração e sentem que gozam da sua confiança. Aqui o trabalho dos funcionários é tratado, não como uma mercadoria, mas como um presente único “Giftwork” que os funcionários consideram parte

de si (LEVERING, 2006, a). As pessoas trabalham arduamente por dinheiro, mas dão a sua vida pelo significado (LEVERING, 2006, b).

2.3 – Modelo de estudo

Após a revisão sobre a motivação no trabalho em geral, concluímos que várias teorias têm tentado explicar o funcionamento deste fenómeno sob várias perspectivas, ora enfatizando aspectos mais internos ou mais externos ao indivíduo. De qualquer das formas, ficou-nos a certeza de que, todas elas se complementam na explicação de um fenómeno altamente complexo que, em última instância, radica na complexidade e unicidade do homem, em toda a sua plenitude.

A motivação pode ser definida como uma força que faz com que a pessoa mobilize todos os recursos de que dispõe (internos ou externos), para pôr em prática uma determinada acção.

Este estudo pretende verificar se os trabalhadores dos Centros de Emprego da Região Norte estão ou não motivados para o trabalho e em que grau. Queremos ainda verificar se será possível esboçar um perfil tipo das pessoas que estão mais motivadas para o trabalho, considerando o grau de habilitações escolares, posição funcional, antiguidade na carreira e idade. Ou seja, é nossa intenção, para além de avaliar a motivação para o trabalho destes trabalhadores, correlacionar essa informação com aquelas variáveis.

A partir da Teoria dos Dois Factores de Herzberg definimos as categorias de análise para o nosso estudo. Identificámos os factores de motivação que consideramos mais relevantes para este nosso trabalho, bem como os respectivos aspectos relacionados e as questões que nos permitirão obter a “matéria-prima” para a nossa análise a aplicar através de um inquérito. Esta informação, consubstancia o nosso Modelo de Estudo, que sintetizamos no quadro seguinte:

Quadro nº 1

MODELO DE ESTUDO

FACTORES DE MOTIVAÇÃO		ASPECTOS RELACIONADOS
Higiénicos	Condições físicas e ambientais de trabalho	Ambiente físico e operacional da empresa (iluminação, ventilação, espaço, equipamentos, etc.)
	Salário	Vencimento, carreira (promoções, progressões), isenção de horário, etc.
	Segurança no cargo, benefícios sociais, vida pessoal, políticas da organização, relações de trabalho	Relações entre colegas e com as chefias; conhecimento do trabalho dos colegas; regularidade do relacionamento com colegas e chefias; existência de relações informais
Motivadores	Conteúdo dos cargos, tarefas e deveres com eles relacionados: Reconhecimento	Demonstrado pelas chefias, colegas e utentes
	Realização	Sucesso que o trabalhador consegue no desempenho das suas funções, uso pleno de habilidades, formação interna
	Possibilidade de crescimento	Evolução dentro da organização (pode ser medida pelo avanço através da educação formal ou pelo desenvolvimento de novas habilidades)
	Responsabilidade	Responsabilidade pelas atitudes diante do trabalho (autoridade com que o trabalhador cuida do seu próprio trabalho)
	Trabalho em si	Objectivos e metas bem definidas; alargamento de funções

SEGUNDA PARTE

O IEFP, e os Centros de Emprego

1. O INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

1.1- Síntese histórica sobre o IIEFP

A origem do Instituto do Emprego e Formação Profissional remonta a 1962, embora só desde 1979 tenha adoptado esta designação. Inicialmente o seu nome foi Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-Obra – FMDO (Decreto-Lei nº 44 506, de 10 de Agosto de 1962).

Em face da necessidade crescente da formação profissional surgiu também o Instituto da Formação Profissional Acelerada – IFPA (Decreto-Lei nº 44 538, de 23 de Agosto de 1962), cuja missão era não só reconverter e promover a qualificação dos trabalhadores, mas também colaborar com as empresas na formação do seu pessoal.

Em Janeiro de 1965 foi criado o Centro Nacional de Formação de Monitores, em dependência directa do FMDO e em estreita colaboração com o IFPA, essencialmente destinado à preparação do pessoal em serviço nos Centros de Formação Profissional e estudo dos problemas de ordem técnica com estes relacionados.

Mais tarde surge o Serviço Nacional de Emprego – SNE (Decreto-Lei nº 46 731, de 9 de Dezembro de 1965), a quem foram cometidas como atribuições, entre outras, a promoção de estudos do mercado de emprego, a elaboração da Classificação Nacional das Profissões (CNP) e a organização e funcionamento dos Serviços de Colocação e de Orientação Profissional.

No contexto de uma política de valorização e de economia racional da nossa mão-de-obra foi criado, em 1966, o Serviço de Reabilitação Profissional – SRP, com a finalidade de assegurar a recuperação e a

adaptação ou readaptação profissional dos trabalhadores que sofrem de diminuição física, de promover a colocação dos trabalhadores recuperados e instalar e manter Centros Oficiais para grandes incapacitados.

Por fim, em 1968, foi criado um único Instituto, o qual passou a integrar as atribuições que vinham a ser exercidas pelo Centro de Formação Profissional Acelerada e pelo Centro Nacional de Formação de Monitores, e que se intitulou Serviço de Formação Profissional (Decreto-Lei nº 48 275, de 18 de Março de 1968).

Em 1974 foram criadas, na estrutura orgânica do então Ministério do Trabalho, na dependência da Secretaria de Estado do Emprego, a Direcção-Geral do Emprego e a Direcção-Geral de Promoção de Emprego, tendo sido extinto o SNE. À Direcção-Geral do Emprego foram cometidas as atribuições que vinham a ser desempenhadas pelo SNE, acrescidas da administração e gestão do sistema de protecção no desemprego e à Direcção-Geral de Promoção de Emprego foram atribuídas as funções de promoção de iniciativas tendentes à criação de novos postos de trabalho.

O Instituto de Emprego e Formação Profissional – IEFP (Decreto-Lei nº 519-A2/79, de 29 de Dezembro) surgiu em 1979, reunindo as funções que vinham a ser desempenhadas pelos seguintes organismos extintos nesta altura: Direcção-Geral do Emprego, Direcção-Geral de Promoção de Emprego, Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-Obra e Serviço de Reabilitação Profissional.

Em 1985 foi publicado o Estatuto do Instituto do Emprego e Formação Profissional (Decreto-Lei nº247/85, de 12 de Julho), que foi revisto em 29 de Maio de 2007 (Decreto-Lei nº213/2007).

O IEFP foi criado com o objectivo de integrar num único organismo a execução das políticas de emprego e formação profissional – funções complementares no âmbito das políticas de emprego – de forma a conseguir-se não só uma maior racionalidade e operacionalidade, mas também uma aproximação efectiva à

diversidade das regiões nacionais.

O IEFP é um Instituto Público desconcentrado, dotado de personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa e financeira, e património próprio, que prossegue as políticas de emprego e formação profissional definidas e aprovadas pelo Governo.

O Estatuto do IEFP adopta as orientações emanadas da Organização Internacional do Trabalho (OIT) no que se refere à organização dos Serviços de Emprego e à execução das políticas definidas para as áreas do emprego, da formação e reabilitação.

1.2 – Missão e Atribuições do IEFP

O IEFP, I. P., é o serviço público de emprego nacional e tem por missão promover a criação e a qualidade do emprego e combater o desemprego, através da execução de políticas activas de emprego, nomeadamente de formação profissional. São atribuições do IEFP, I. P.:

- a) Promover a organização do mercado de emprego como parte essencial dos programas de actividade, tendo em vista o ajustamento directo entre a oferta e a procura de emprego;
- b) Promover a informação, a orientação, a qualificação e a reabilitação profissional, com vista à colocação dos trabalhadores no mercado de trabalho e à sua progressão profissional;
- c) Promover a qualificação escolar e profissional dos jovens, através da oferta de formação de dupla certificação;
- d) Promover a qualificação escolar e profissional da população adulta;
- e) Promover a melhoria da produtividade da economia portuguesa;
- f) Incentivar a criação e manutenção de postos de trabalho;

- g) Incentivar a inserção profissional dos diferentes públicos através de medidas específicas, em particular para aqueles com maior risco de exclusão do mercado de emprego;
- h) Promover a reabilitação profissional das pessoas com deficiência, em articulação com o Instituto Nacional de Reabilitação, I. P.;
- i) Promover o desenvolvimento dos ofícios e das microempresas artesanais;
- j) Assegurar o desenvolvimento das políticas relativas ao mercado social de emprego;
- l) Promover o conhecimento e a divulgação dos problemas de emprego;
- m) Parar na coordenação das actividades de cooperação técnica desenvolvidas com organizações nacionais e internacionais e países estrangeiros nos domínios do emprego, formação e reabilitação profissionais;
- n) Colaborar na concepção, elaboração, definição e avaliação da política de emprego, de que é órgão executor.

(Decreto-Lei nº213/2007 de 29 de Maio)

1.3 - Organização e Estruturação do IEFP

A estrutura de serviços do IEFP encontra-se desconcentrada, de acordo com a divisão do país em regiões (NUTs II). Assim, a rede do IEFP distribui-se da seguinte forma (Unidades Orgânicas):

❖ Serviços Centrais (Lisboa);

Estruturam-se de acordo com a seguinte tipologia de unidades orgânicas:

- Departamentos;
- Assessorias;
- Gabinetes;
- Direcções de serviços; e
- Núcleos.

Os Serviços Centrais do IEFP, I. P., integram as seguintes unidades orgânicas:

- Departamento de emprego;
- Departamento de formação profissional;
- Departamento financeiro e de controlo de gestão;
- Departamento de desenvolvimento organizacional e estratégico;
- Assessoria jurídica e de auditoria;
- Assessoria de sistemas de informação;
- Gabinete de estudos e avaliação;
- Gabinete de comunicação; e
- Gabinete de instalações.

❖ 5 Delegações Regionais:

- Delegação Regional do Norte (Porto);
- Delegação Regional do Centro (Coimbra);
- Delegação Regional de Lisboa e Vale do Tejo (Lisboa);
- Delegação Regional do Alentejo (Évora);
- Delegação Regional do Algarve (Faro).

A estrutura orgânica da Delegação Regional compreende:

- Serviços de coordenação;
- Unidades orgânicas locais.

Os serviços de coordenação regionais do IEFP, estruturam-se de acordo com a seguinte tipologia de unidades orgânicas:

- Direcções de serviços;
- Divisões; e
- Núcleos.

Consideram-se unidades orgânicas locais:

- Centros de emprego;
- Centros de formação profissional;
- Centros de emprego e formação profissional; e
- Centro de reabilitação profissional.

(Portaria nº 637/2007 de 30 de Maio)

1.4 – Caracterização dos recursos humanos do IEFP

Em 2006, segundo o Balanço Social do IEFP, o efectivo total do IEFP era de 4.210 trabalhadores, mas o efectivo ao serviço do IEFP era de 3.748 trabalhadores. Cerca de metade do efectivo ao serviço do IEFP (50,7%) está distribuído pela Delegação Regional de Lisboa e Vale do Tejo (1.038) e pela Delegação Regional do Norte (867). Esta situação deriva do número de candidatos inscritos nos Centros pertencentes a estas Delegações Regionais, sobretudo nos que abrangem as Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto, nas quais se concentra um elevado nível populacional, com graves carências sócio-económicas. O maior número de trabalhadores (72,9%) está distribuído pelos Centros de Emprego (1.681) e Centros de Formação Profissional (1.061), no entanto, é significativo o número de trabalhadores afectos aos serviços Centrais (595).

O sexo feminino é claramente dominante, existindo, em 2006, 65,8% de mulheres para 34,2% de homens. Mas, se tivermos em conta apenas quem exerce cargos de dirigente e chefia, chega-se à conclusão de que, ao nível dos dirigentes, 55,4% são homens, sendo os restantes mulheres. No que respeita às chefias as mulheres representam 60,3% e os homens 39,7%.

O grupo etário de maior peso é o dos 30 a 39 anos (36,4%), seguido do grupo etário dos 40 a 49 anos (34,7%). O IEFP começa a apresentar uma estrutura etária menos jovem, sendo que apenas 2,3% do total

dos trabalhadores ao serviço têm menos de 30 anos de idade.

Num total de 3.761 trabalhadores ao serviço do IIEFP, incluindo os Gestores Públicos e os trabalhadores com cargos de Dirigente e de Chefia, um significativo número de trabalhadores (81,2%), estão distribuídos pelas carreiras de Técnico Superior (1.320), Técnico de Emprego (441), Conselheiro de Orientação Profissional (308) e, também, de Técnico Administrativo (986).

Tem-se vindo a verificar, desde 2002, um reforço na percentagem de trabalhadores existentes nas carreiras Superiores e Médias, em relação à percentagem dos trabalhadores das restantes carreiras.

É, assim, evidente o crescente peso que os licenciados têm na totalidade dos trabalhadores (43,8%), tendo-se verificado um crescimento em termos absolutos de 8,1% nos últimos 5 anos, mesmo tendo em conta que o efectivo tem diminuído de ano para ano. A Taxa de Formação Superior (licenciados e bacharéis) passou de 41,4% em 2002 para 47,1% em 2006.

O segundo grupo de maior peso no Instituto é o dos trabalhadores com 11 anos de escolaridade, representando 31,5% do total do efectivo. A tendência generalizada tem sido de diminuição do número de trabalhadores, sobretudo os que têm níveis de habilitações inferiores a 9 anos de escolaridade.

Quanto ao tipo de vínculo, verifica-se que o maior número do efectivo total do IIEFP é constituído pelos trabalhadores com vínculo permanente ao IIEFP (89%), sendo este tipo de vínculo composto por 91% de trabalhadores com Contrato Individual de Trabalho, 0,6% com vínculo à Função Pública e os restantes 8,4% com vínculo à Função Pública e em Comissão de Serviço no Contrato Individual de Trabalho.

1.5- Atribuições específicas dos Serviços do IEFP

Seguidamente, transcrevemos, muito resumidamente, as atribuições dos Serviços Centrais, dos Serviços de Coordenação das Delegações Regionais e dos Centros de Emprego, por serem as mais pertinentes para os nossos objectivos.

1.5.1 - Atribuições globais dos Serviços Centrais

- Assegurar a elaboração de instrumentos técnico-normativos de apoio às actividades dos Órgãos Executivos Locais;
- Disponibilizar os meios necessários ao cabal cumprimento dos objectivos definidos para os Órgãos Regionais;
- Garantir a unidade institucional nas intervenções e a coerência integrada da gestão aos vários níveis do IEFP; e
- Criar mecanismos de acompanhamento das actividades, de circulação da informação e de dignificação da imagem do IEFP;

1.5.2 – Atribuições dos serviços de Coordenação das Delegações Regionais

- Prestar apoio técnico, administrativo, financeiro, patrimonial e documental à Delegação Regional;
- Planear e avaliar as actividades desenvolvidas a nível da Delegação Regional;
- Coordenar as actividades dos Órgãos Executivos Locais;
- Assegurar a articulação funcional com os Serviços Centrais; e
- Promover e divulgar as actividades do IEFP.

1.5.3 Atribuições dos Centros de Emprego

- Incentivar e promover, em articulação com os meios socio-económicos das suas áreas de intervenção, a realização das acções conducentes à adequada organização, gestão e funcionamento do mercado de emprego envolvente;
- Potenciar o ajustamento entre a procura e a oferta de emprego e de formação profissional, visando a promoção do emprego;
- Recolher e difundir informações sobre a situação e perspectivas do mercado de emprego e proceder às análises necessárias, considerando, em especial, o conhecimento e a caracterização da procura e da oferta;
- Incentivar as autarquias e demais entidades públicas, as organizações de empregadores e trabalhadores e outras instituições vocacionadas para o desenvolvimento local, no sentido de que, na sua actuação, sejam consideradas as problemáticas do emprego, da formação e da reintegração dos grupos sociais mais desfavorecidos;
- Colaborar na detecção de necessidades locais de formação e integração profissional, propor a sua realização e assegurar-lhes o acompanhamento e apoio necessários;
- Proporcionar serviços de informação e orientação profissional, tendo em conta os públicos prioritários, designadamente os jovens, os desempregados de longa duração, as mulheres, os grupos sociais desfavorecidos e os ex-formandos;
- Apoiar e dinamizar a realização de programas de formação profissional e de criação de postos de trabalho;
- Suscitar iniciativas inovadoras que se traduzam na integração de grupos específicos de candidatos a emprego, em particular os grupos sociais mais desfavorecidos;
- Assegurar um atendimento integrado e personalizado dos indivíduos ou entidades utentes do centro, propiciando o apoio técnico e administrativo mais adequado ao encaminhamento das solicitações que lhe sejam colocadas; e

- Articular com os centros de formação profissional de gestão directa e participada, com outras entidades formadoras acreditadas e com os centros de novas oportunidades, com vista ao encaminhamento dos seus utentes, na perspectiva da sua qualificação profissional para as necessidades do mercado de trabalho.

(Portaria nº 637/2007 de 30 de Maio)

Esta organização do IEFP, conforme vimos anteriormente, tem implícita uma hierarquização dos serviços, que podemos correlacionar directamente com a teoria geral dos sistemas de Bertalanffy, já atrás esplanada.

Quando falamos de serviços centrais estamos ao nível da concepção de regulamentos internos e procedimentos. Os serviços regionais configuram o nível da coordenação dando apoio técnico e harmonizando procedimentos entre as várias unidades orgânicas locais. Os Centros de Emprego situam-se ao nível da execução de colocações no mercado de trabalho, de programas de formação e medidas de emprego. Ora, assim sendo, facilmente podemos ver esta realidade enformada pelas propriedades definidas por aquele teórico de sistemas. Concretamente as de totalidade e hierarquia. De facto, à luz daquela teoria, o IEFP pode ser pensado como um grande sistema, e cada um daqueles níveis como um subsistema deste, e ainda a um nível mais baixo cada Centro de Emprego um novo sistema ou subsistema de cada Delegação Regional.

Por conseguinte, facilmente inferimos da importância destes vários sistemas serem abertos, por forma a contrariarem a natural tendência para a entropia e a primarem pela equifinalidade.

2 – OS CENTROS DE EMPREGO

2.1 – A actividade dos Centros de Emprego

No exercício da sua missão, os Centros de Emprego interagem com as entidades representadas na figura seguinte:

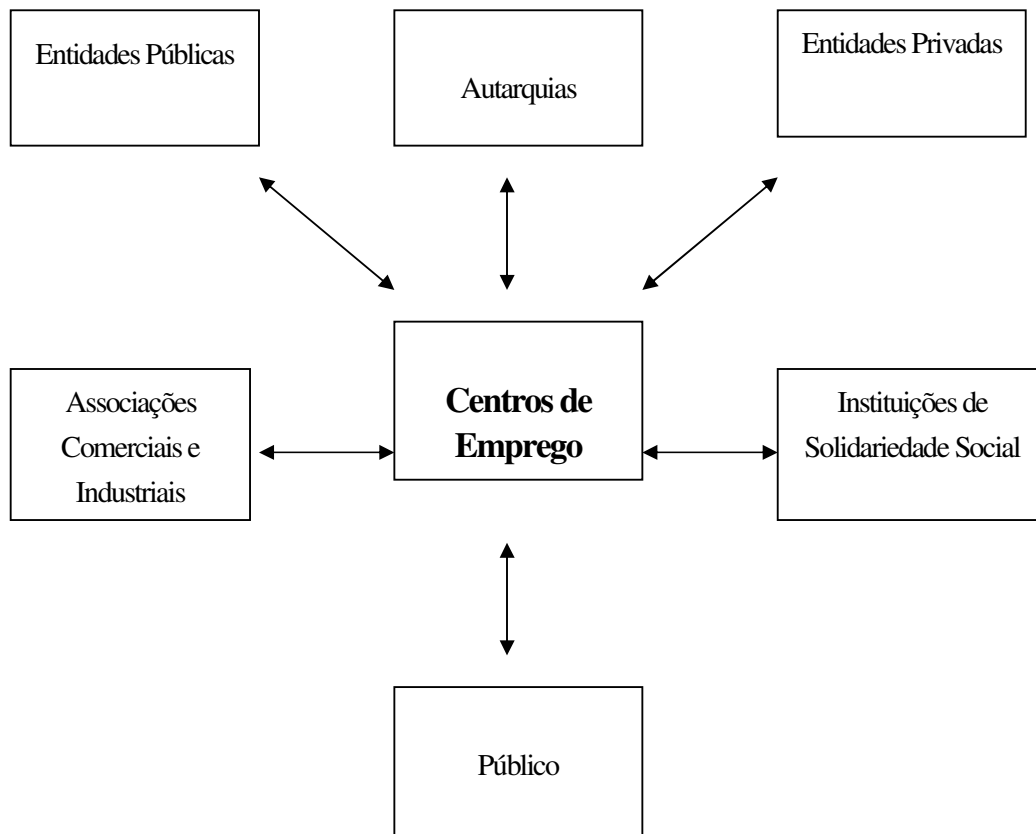


Figura 1

PÚBLICOS DE UM CENTRO DE EMPREGO

Ao IEFP, e em concreto aos Centros de Emprego, não cabe criar empregos, esta função compete à economia. Assim, é um organismo que tem uma função complementar e supletiva ao funcionamento normal da economia (MADELINO,2007: 30).

De qualquer forma, o Instituto visa, em conjunto com as pessoas que procuram os Centros (e não são

exclusivamente os desempregados) atrás identificados como “Público”, de forma mais ou menos directa, resolver o seu problema de emprego/desemprego.

De acordo com o Relatório Anual do Emprego de 2006 do IEFP, divulgado pelo Jornal de Negócios (MARTINS b), 2007), o Norte e Lisboa e Vale do Tejo continuam a ser as regiões mais afectadas pelo desemprego e detêm, no seu conjunto, quase 70% dos pedidos de emprego que chegam aos centros do IEFP.

As mulheres, de baixas qualificações e do sector dos serviços continuam a ser o grupo mais afectado. Eram 440.125 os desempregados inscritos no final de 2006 a nível nacional. Destes, 57,7% são mulheres, 41,9% tem entre os 35 anos e os 54 anos e 24,4% tem entre 25 e 34 anos. Quanto às habilitações literárias, 32,3% têm o 1º ciclo do ensino básico, 19,4% o 2º ciclo e apenas 9,4% tem licenciatura. Quanto à origem, 44% são trabalhadores não qualificados dos serviços, comércio e construção e pessoal de segurança. Em termos de duração da inscrição, 59,1% estão inscritos há menos de um ano e 40,9% espera emprego há mais de 12 meses.

2.2 – Organização Interna dos Centros de Emprego

A organização dos Centros de Emprego varia em função do número de trabalhadores que aí laboram, contudo, basicamente, podemos sistematizar a sua estrutura tipo, conforme se apresenta na figura seguinte:

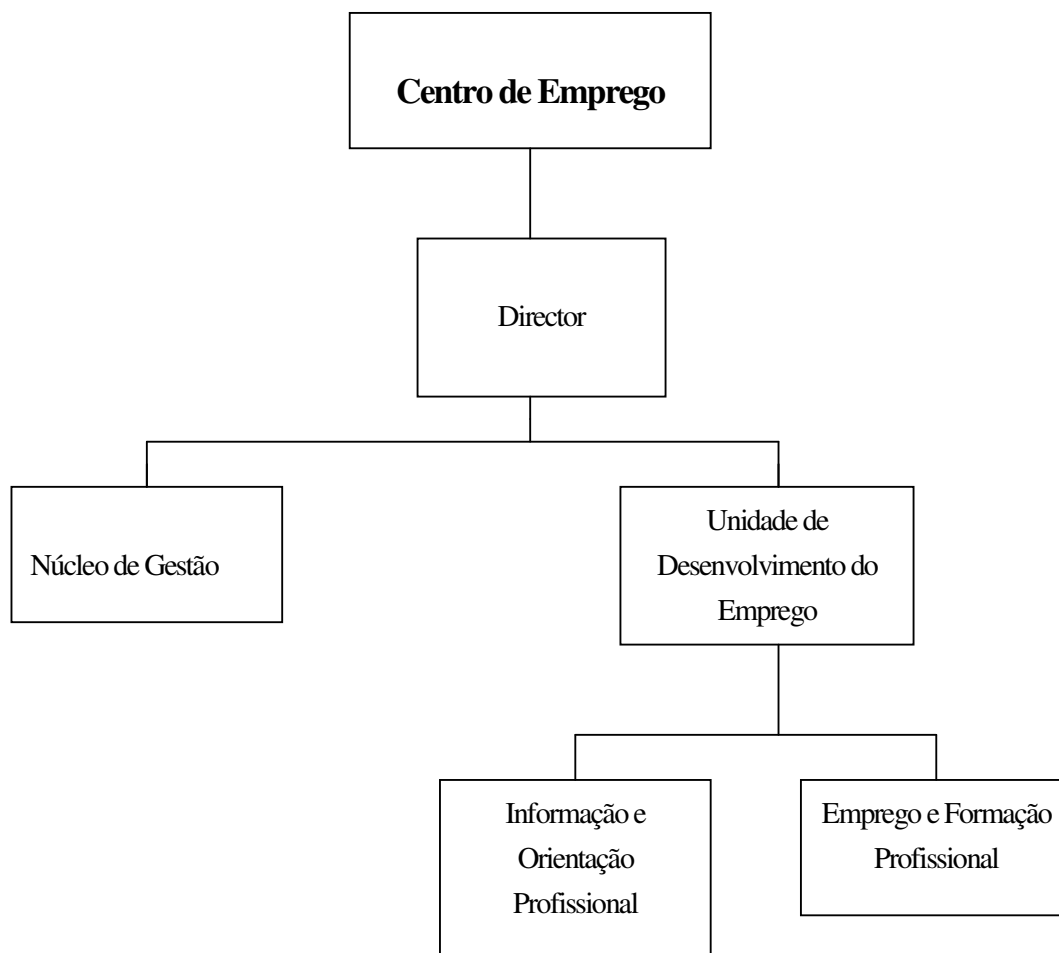


Figura 2

ORGANIZAÇÃO DOS CENTROS DE EMPREGO

TERCEIRA PARTE

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1 – METODOLOGIA

De forma a conhecermos com profundidade o enquadramento legal onde os nossos “actores” se movem, consultámos com pormenor a Lei Orgânica do IEFP, o Estatuto de Pessoal e os Regulamentos Internos (Avaliação de Desempenho, Carreiras e Concursos, Formação Interna, Trabalho por Turnos, Trabalho Suplementar, Disciplinar, Pessoal Dirigente e de Chefia, Sistema de Acção Social, Horários de Trabalho e de Férias, faltas e licenças).

Depois, efectuámos entrevistas informais a dirigentes e alguns colaboradores e consultámos dados estatísticos sobre o desempenho destes Centros aos níveis físico e financeiro, nas vertentes dos programas e medidas de emprego e formação e do atendimento e colocações.

Numa fase posterior do nosso trabalho e para testar a nossa hipótese, recorremos ao inquérito por questionário (de administração indirecta). O referido inquérito foi aplicado à totalidade do universo, que são os trabalhadores dos 29 centros de emprego da Região Norte do IEFP.

Após a autorização do Conselho Directivo do IEFP para a aplicação do inquérito (ver Anexo I), este foi enviado para todos os centros de emprego da Região Norte com uma carta (ver Anexo II) dirigida a cada Director(a) a solicitar a sua colaboração no sentido de, para além dele(a) próprio(a) responder ao inquérito, o fazer chegar aos trabalhadores da sua unidade orgânica.

Conjuntamente com cada inquérito seguiu uma carta explicativa dos objectivos do estudo e solicitando a cada trabalhador a sua resposta e reenvio por carta (ver Anexo III). Para maior facilidade e comodidade, juntou-se também um envelope individual de resposta RSF (sistema de correio a pagar pelo destinatário).

Segundo a Delegação Regional do Norte, em Setembro de 2007, os 545 trabalhadores dos centros de

emprego daquela região distribuíam-se da forma que explicita o Quadro seguinte.

Quadro nº 1

NÚMERO DE TRABALHADORES AO SERVIÇO NA REGIÃO NORTE, POR CENTRO DE EMPREGO

Centros de Emprego da Região Norte	F	%
CTE Amarante	15	2,8
CTE Arcos de Valdevez	9	1,7
CTE Barcelos	15	2,8
CTE Braga	30	5,5
CTE Bragança	17	3,1
CTE Basto	9	1,7
CTE Chaves	17	3,1
CTE Fafe	13	2,4
CTE Felgueiras	9	1,7
CTE Guimarães	23	4,2
CTE Gondomar	22	4
CTE Lamego	17	3,1
CTE Maia	21	3,9
CTE Macedo de Cavaleiros	12	2,2
CTE Mirandela	14	2,6
CTE Matosinhos	27	5
CTE Porto Ocidental	18	3,3
CTE Penafiel	25	4,6
CTE Porto	32	5,9
CTE Póvoa de Varzim	18	3,3
CTE S. João Madeira	28	5,2
CTE Santo Tirso	17	3,1
CTE Torre de Moncorvo	9	1,7
CTE Valença	11	2
CTE Viana do Castelo	20	3,7
CTE Vila Nova de Famalicão	19	3,5
CTE Vila Nova de Gaia	43	7,9
CTE Valongo	16	2,9
CTE Vila Real	17	3,1
TOTAL	543	100
Média	18,72	
Mediana	17	
Moda	17	

Da análise do Quadro 1 vemos que o número médio de trabalhadores por centro de emprego se situa muito próximo dos 19 trabalhadores, sendo que o ponto central da distribuição é 17, que é o valor obtido para a mediana, definida por Jack Levin como a medida de tendência central que corta a distribuição em duas partes iguais (LEVIN:1987, p.43). O valor modal, o que ocorre com mais frequência na distribuição (LEVIN, p.42) é o 17, porque há 5 centros de emprego com aquele número de trabalhadores (Bragança, Chaves, Lamego, Santo Tirso e Vila Real).

Os centros de maior dimensão são respectivamente os de Vila Nova de Gaia (com 43 trabalhadores, e representando quase 8% do total dos trabalhadores da região), Porto (32 trabalhadores) e Braga (30 trabalhadores). Os centros de emprego com menor número de trabalhadores são os de Arcos de Valdevez, Basto, Felgueiras e Torre de Moncorvo, todos com um efectivo de 9 trabalhadores.

O inquérito aplicado é composto essencialmente por perguntas fechadas, o que viria a facilitar a análise e quantificação dos resultados, havendo uma questão final aberta para os respondentes apresentarem sugestões de melhoria da motivação para o trabalho. Este inquérito encontra-se dividido em duas grandes áreas:

- caracterização do respondente (questões de 1 a 5);
- opinião do respondente acerca da sua motivação para o trabalho (restantes questões).

O tratamento e análise estatística das respostas correspondentes às perguntas fechadas foram efectuados recorrendo ao Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Relativamente à análise da única questão qualitativa do nosso inquérito, começámos por recorrer ao método de análise de conteúdo, a partir do qual se procedeu (quando a taxa de resposta o justificava) à categorização das ideias/conceitos chave, por forma a obter uma classificação quantificada dos pontos de vista expressos, depois fizemos a contagem das respostas, agrupando-as segundo classes que comentamos (e apresentando os quadros respectivos em Anexo). Nesta questão, como os respondentes podiam apresentar mais do que

uma sugestão, ou até nenhuma, acontece que o número das sugestões não corresponde ao número dos inquiridos.

2 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

2.1 – Leitura dos resultados

Num universo de 543 trabalhadores a laborar nos Centros de Emprego da Região Norte, responderam ao inquérito 230 pessoas, que representam 42,4% do universo.

Mais de 2/3 dos respondentes são do sexo feminino (71,3%), o que não é estranho, dado o facto de, actualmente, dos trabalhadores ao serviço no IEFP, a maioria corresponder a mulheres (65,8%), como vimos anteriormente (Quadro nº 2).

Quadro nº 2

POPULAÇÃO RESPONDENTE, POR SEXOS

SEXO	F	%
Masculino	66	28,7
Feminino	164	71,3
TOTAL	230	100

A classe etária dos 40 e mais anos agrega metade da população que respondeu ao inquérito, seguidos de perto pela classe dos 28 – 39 anos, e apenas 2 respondentes se situam na classe etária dos 18 – 27 anos

(Quadro nº 3).

Quadro nº 3

POPULAÇÃO RESPONDENTE, POR CLASSES ETÁRIAS

IDADE	F	%
18 – 27 anos	2	0,9
28 – 39 anos	111	48,2
40 e mais anos	117	50,9
TOTAL	230	100

Em relação aos níveis de antiguidade dos respondentes, constatamos que 40,9% deles trabalham no IEFP há 16 e mais anos e, se lhes adicionarmos os respondentes que trabalham há mais de 11 anos, verificamos que representam mais de metade dos que responderam ao inquérito (Quadro nº 4).

Quadro nº 4

POPULAÇÃO RESPONDENTE, POR NÍVEIS DE ANTIGUIDADE

NÍVEL DE ANTIGUIDADE	F	%
2 anos e menos	7	3
3 – 5 anos	5	2,2
6 – 10 anos	93	40,4
11 – 15 anos	31	13,5
16 – 20 anos	55	23,9
21 e mais anos	39	17
TOTAL	230	100

No que diz respeito ao nível de habilitações dos respondentes, verificamos que sensivelmente metade tem licenciatura, mestrado ou doutoramento (Quadro nº 5).

Quadro nº 5

POPULAÇÃO RESPONDENTE, POR NÍVEIS DE HABILITAÇÕES

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	F	%
6º ano de escolaridade	8	3,5
9º ano de escolaridade	17	7,4
12º ano de escolaridade	92	40
Licenciatura	104	45,2
Mestrado	8	3,5
Doutoramento	1	0,4
TOTAL	230	100

Quanto às categorias profissionais dos respondentes, verificamos que apenas 6,5% deles são profissionais não qualificados, cerca de metade são quadros médios (49,1%) e 35,7% dos respondentes são quadros superiores (Quadro nº 6).

Quadro nº 6

POPULAÇÃO RESPONDENTE, POR CATEGORIAS PROFISSIONAIS

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	F	%
Não qualificado	15	6,5
Quadro médio	113	49,1
Quadro superior	82	35,7
Dirigente ou chefia	20	8,7
TOTAL	230	100

Na questão de avaliação das condições físicas de trabalho, registamos que cerca de 2/3 dos trabalhadores que responderam ao inquérito consideram muito boas ou boas as suas condições físicas de trabalho e se lhes juntarmos os que as consideram razoáveis ficamos com 93,5 dos respondentes (Quadro nº 7).

Quadro nº 7

AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO

AVALIAÇÃO	F	%
Muito boas	46	20
Boas	95	41,3
Razoáveis	74	32,2
Más	10	4,3
Muito más	5	2,2
TOTAL	230	100

No que respeita à questão da vinda voluntária para o emprego, é de registar que 97,8% dos respondentes vieram para o emprego por vontade própria (Quadro nº 8).

Quadro nº 8

VINDA VOLUNTÁRIA PARA O EMPREGO

VINDA VOLUNTÁRIA	F	%
Sim	225	97,8
Não	5	2,2
TOTAL	230	100

Na resposta à questão: “Gosta da sua profissão?”, verificamos que 43,1% dos trabalhadores que responderam ao inquérito afirmaram gostar muito da sua profissão e, se lhes juntarmos os que afirmaram gostar da sua profissão a percentagem dos que responderam afirmativamente sobe para 98,3% (Quadro nº 9).

Quadro nº 9

GOSTO PELA PROFISSÃO

GOSTO PELA PROFISSÃO	F	%
Gosto muito	99	43,1
Gosto	127	55,2
Não gosto	4	1,7
TOTAL	230	100

Quanto à resposta à questão: “Se pudesse voltar atrás gostaria de ter o mesmo emprego?”, constatamos que 77,8% dos respondentes deram resposta afirmativa (Quadro nº10).

Quadro nº 10

ESCOLHA DO EMPREGO

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS QUE SE PUDESSEM VOLTA ATRÁS FARIAM A MESMA ESCOLHA	F	%
Sim	179	77,8
Não	51	22,2
TOTAL	230	100

Em relação à questão de opinião de adequação do salário ao trabalho desenvolvido constatamos que apenas 16,1% das respostas foram no sentido afirmativo, 37,8% dos respondentes posicionaram-se negativamente e, cerca de metade de respondentes afirmou ser mais ou menos a referida adequação (Quadro nº 11).

Quadro nº 11

ADEQUAÇÃO DO SALÁRIO AO TRABALHO DESENVOLVIDO

OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS ACERCA DA ADEQUAÇÃO DO SEU SALÁRIO AO TRABALHO	F	%
Sim	37	16,1
Mais ou menos	106	46,1
Não	87	37,8
TOTAL	230	100

Sensivelmente 2/3 dos trabalhadores que responderam ao inquérito afirmaram conhecer muito bem ou bem o trabalho realizado pelos colegas (Quadro nº 12).

Quadro nº 12

CONHECIMENTO DO TRABALHO REALIZADO PELOS COLEGAS

AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO	F	%
Muito Bom	19	8,3
Bom	129	56,1
Razoável	78	33,9
Mau	4	1,7
TOTAL	230	100

No que diz respeito à questão de avaliação do relacionamento com os colegas, constatamos que 80,9% dos respondentes classificaram as relações como muito boas (22,2%) ou boas (58,7%) e, se lhes adicionarmos os que as avaliaram razoavelmente a percentagem sobe para 98,7% dos trabalhadores que responderam ao inquérito (Quadro nº 13).

Quadro nº 13

RELAÇÕES COM OS COLEGAS

CLASSIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES	F	%
Muito Boas	51	22,2
Boas	135	58,7
Razoáveis	41	17,8
Más	2	0,9
Muito Más	1	0,4
TOTAL	230	100

Quando questionados acerca da existência de contactos fora do local de trabalho com os colegas, constatamos que apenas 16,5% dos trabalhadores que responderam ao inquérito afirmaram manter frequentemente, a maioria (57,4%) mantém às vezes contactos fora do local de trabalho com os colegas e, verificamos ainda, que não foi significativa a percentagem de respondentes que se posicionaram na resposta nunca, apenas 7,4% (Quadro nº14).

Quadro nº 14

CONTACTOS COM OS COLEGAS FORA DO CENTRO

FREQUÊNCIA DOS CONTACTOS	F	%
Frequentemente	38	16,5
Às vezes	132	57,4
Quase nunca	43	18,7
Nunca	17	7,4
TOTAL	230	100

No que respeita à questão de avaliação das relações com os chefes, registamos que 1/5 dos respondentes classificaram-nas como muito boas, mais de metade avaliaram-nas como sendo boas e, constatamos também que apenas 3,5% dos trabalhadores que responderam, avaliaram negativamente as relações com os chefes: más (3,1%) e muito más (0,4%) (Quadro nº15).

Quadro nº 15

RELAÇÕES COM OS CHEFES

CLASSIFICAÇÃO DAS RELAÇÕES	F	%
Muito Boas	50	21,7
Boas	128	55,7
Razoáveis	44	19,1
Más	7	3,1
Muito Más	1	0,4
TOTAL	230	100

Em relação à questão em que pedimos aos respondentes para se posicionar relativamente à afirmação: “Trabalhar por objectivos motiva o trabalhador”, constatamos que mais de 2/3 dos respondentes concordaram com a afirmação (Quadro nº 16).

Quadro nº 16

MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO POR OBJECTIVOS

POSIÇÃO EM RELAÇÃO À AFIRMAÇÃO	F	%
Concordo plenamente	48	20,9
Concordo	123	53,5
Discordo	49	21,3
Discordo plenamente	10	4,3
TOTAL	230	100

No que respeita à questão em que solicitamos aos respondentes para se posicionarem em relação à afirmação: “Trabalhar por objectivos é bom para o IEFP”, verificamos que também mais de 2/3 dos trabalhadores que responderam ao inquérito concordaram com a afirmação (Quadro nº 17).

Quadro nº 17

ADEQUAÇÃO DO TRABALHO POR OBJECTIVOS PARA O IEFP

POSIÇÃO EM RELAÇÃO À AFIRMAÇÃO	F	%
Concordo plenamente	52	22,6
Concordo	115	50
Discordo	54	23,5
Discordo plenamente	9	3,9
TOTAL	230	100

Quanto à questão em que é solicitado aos respondentes que opinem sobre quem entendem que deveria definir os objectivos de trabalho, verificamos que 90,9% acham ser essa uma tarefa conjunta de trabalhadores, dirigentes e chefias (Quadro nº 18).

Quadro nº 18

PARTICIPAÇÃO NA DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS

QUEM DEVERÁ DEFINIR OS OBJECTIVOS	F	%
Trabalhador	4	1,7
Dirigente	9	3,9
Chefia	8	3,5
Trabalhador e dirigente	97	42,2
Trabalhador e chefia	112	48,7
TOTAL	230	100

A grande maioria dos trabalhadores que responderam ao inquérito, em concreto 86,5% dos respondentes, acham-se motivados; no entanto, registamos que apenas 17,4% deles afirmaram estar muito motivados (Quadro nº 19).

Quadro nº 19

MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

NÍVEL DE MOTIVAÇÃO	F	%
Muito motivado	40	17,4
Razoavelmente motivado	159	69,1
Nada motivado	31	13,5
TOTAL	230	100

Quando questionados acerca das recompensas que gostariam de ter pelo trabalho desenvolvido, constatamos que as mais preferidas pelos trabalhadores que responderam ao inquérito foram: em primeiro lugar, os prémios salariais, escolha feita por sensivelmente 1/3 dos respondentes; seguida das promoções, escolha de

20,9%; e, em terceiro lugar, ficou a realização, opção de cerca de 1/5 dos respondentes (Quadro nº20).

Quadro nº 20

RECOMPENSAS PREFERIDAS PELOS TRABALHADORES, POR ORDEM DE IMPORTÂNCIA

RECOMPENSA	F	%
Prêmios salariais	72	31,3
Promoções	48	20,9
Realização	44	19,1
Boas condições de trabalho	20	8,7
Responsabilidade	13	5,6
Boa relação com os chefes	11	4,8
Desafio	9	3,9
Isenção de horário	9	3,9
Crédito de horas	2	0,9
Trabalho significativo	2	0,9
TOTAL	230	100

Em relação à opinião dos respondentes sobre o reconhecimento do seu esforço no trabalho, constatamos que mais de 1/3 deles responderam negativamente e, se lhes adicionarmos os que responderam não sei, a proporção sobe para 2/3 de respondentes (Quadro nº 21).

Quadro nº 21

RECONHECIMENTO DO ESFORÇO NO TRABALHO

RECONHECIMENTO	F	%
Sim	80	34,8
Não	84	36,5
Não sei	66	28,7
TOTAL	230	100

No que diz respeito à questão, “É frequente, quando há decisões a tomar, pedirem-lhe a sua opinião?”, verificamos que 59,5% dos respondentes afirmaram que algumas vezes é-lhes pedida a sua opinião e cerca de 1/3 dos respondentes afirmaram que nunca lhes é pedida a sua opinião (Quadro nº 22).

Quadro nº 22

NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO NA TOMADA DE DECISÕES

FREQUÊNCIA DE PARTICIPAÇÃO	F	%
Muitas vezes	28	12,2
Algumas vezes	137	59,5
Nunca	65	28,3
TOTAL	230	100

Quanto à questão da percepção de confiança das chefias no seu trabalho, constatamos que 75,2% dos respondentes sentem que os chefes confiam no seu trabalho, no entanto é importante a percentagem daqueles que afirmaram não saber se os chefes confiam no seu trabalho, que representa 23,9% dos trabalhadores que responderam ao inquérito (Quadro nº 23).

Quadro nº 23

CONFIANÇA DAS CHEFIAS NO TRABALHO DOS SUBORDINADOS

CONFIANÇA NO SEU TRABALHO	F	%
Sim	173	75,2
Não	2	0,9
Não sei	55	23,9
TOTAL	230	100

Em relação à importância atribuída pelos respondentes à formação profissional, registamos que a maioria a considera muito importante (60%), apenas 3,9% dos trabalhadores que responderam ao inquérito a considera pouco importante e não se revelou expressiva a percentagem dos que entendem que a formação profissional não é importante (0,9%) (Quadro nº24).

Quadro nº 24

IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA MELHORAR O DESEMPENHO

IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL	F	%
Muito importantes	138	60
Importantes	66	28,7
Razoáveis	15	6,5
Pouco importantes	9	3,9
Nada importantes	2	0,9
TOTAL	230	100

No que respeita à questão em que pedimos aos respondentes que avaliassem os apoios do IEFP aos trabalhadores que pretendem progredir na carreira, verificamos que apenas 6,5% dos respondentes os classificou como muito bons e cerca de metade deles (43,9%) consideraram-nos insuficientes (Quadro nº 25).

Quadro nº 25

APOIOS DO IEFP PARA OS TRABALHADORES QUE PRETENDEM PROGREDIR NA CARREIRA

CLASSIFICAÇÃO DOS APOIOS	F	%
Muito bons	15	6,5
Bons	58	25,2
Suficientes	56	24,4
Insuficientes	101	43,9
TOTAL	230	100

2.2 – Cruzamento de variáveis

Nesta fase começaremos por fazer o cruzamento das variáveis pertinentes para a nossa investigação.

Os cruzamentos que iremos efectuar para a confirmação ou infirmação da nossa hipótese serão os seguintes:

- Idade/grau de insatisfação;
- Antiguidade/grau de insatisfação;
- Habilitações/grau de insatisfação;
- Categoria profissional/grau de insatisfação; e
- Sexo/grau de insatisfação (para averiguarmos se são significativas as diferenças entre os sexos).

Para determinarmos o grau de insatisfação recorreremos às seguintes questões:

- Gosta da sua profissão?
- Se pudesse voltar atrás gostaria de ter o mesmo emprego?
- Considera-se um trabalhador motivado?

Para além destes cruzamentos fizemos ainda o cruzamento da questão “Gosta da sua profissão?” com a questão “Se pudesse voltar atrás gostaria de ter o mesmo emprego?” Isto com o objectivo de averiguar se existe relação entre as respostas às questões. Pretende-se, assim, ver se os respondentes foram coerentes nas suas respostas.

Nos quadros relativos ao cruzamento das variáveis, calculámos percentagens em relação: ao total dos respondentes do sexo masculino e feminino (variável sexo); ao total dos respondentes por classes etárias (variável idade); ao total dos respondentes por níveis de antiguidade (variável antiguidade); ao total dos inquiridos por níveis de habilitações (variável habilitações); e, por fim (tal como dissemos atrás, o aprofundamento da variável habilitações iria ser difícil, dado que o número de trabalhadores com níveis de habilitações mais elevados tem vindo a ser cada vez maior, pensamos ser interessante considerar a categoria profissional), ao total dos respondentes por categorias profissionais (variável categoria profissional). Calculamos também as respectivas percentagens em relação ao total dos trabalhadores que responderam ao nosso inquérito.

A quase totalidade dos respondentes, de ambos os sexos, revelou gostar da sua profissão (Quadro nº 26).

Quadro nº 26

GOSTO PELA PROFISSÃO, POR SEXO

QUESTÃO 8	TOTAL		SEXO			
			MASCULINO		FEMININO	
	F	%	F	%	F	%
1	2	3	4	5	6	7
Gosto muito	99	43,1	24	36,4	75	45,7
Gosto	127	55,2	41	62,1	86	52,5
Não gosto	4	1,7	1	1,5	3	1,8
TOTAL	230	100	66	100	164	100

Em relação à questão que se colocou acerca do salário, verificamos que cerca de 2/5 dos respondentes afirmaram claramente não estar satisfeitos com o seu salário, denotando-se que é maior a insatisfação entre o sexo masculino. E, se considerarmos os respondentes que dizem que o salário é “mais ou menos”, resposta essa, que denota insatisfação maior ou menor, o valor sobe para mais de 4/5. Nesta possibilidade de resposta também registamos um desequilíbrio entre os sexos, sendo maior a percentagem de mulheres que optaram por esta resposta (Quadro nº 27).

Quadro nº 27

GRAU DE SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO, POR SEXOS

QUESTÃO 14	TOTAL		SEXO			
			MASCULINO		FEMININO	
	F	%	F	%	F	%
1	2	3	4	5	6	7
Sim	37	16,1	10	15,1	27	16,5
Mais ou menos	106	46,1	25	37,9	81	49,4
Não	87	37,8	31	47	56	34,1
TOTAL	230	100	66	100	164	100

A maioria dos trabalhadores que responderam ao inquérito afirmaram estar razoavelmente motivados (69,1%) e apenas 1/5 dos respondentes se posicionou como muito motivados no trabalho. Denotou-se um equilíbrio entre os sexos na resposta à questão (Quadro nº 28).

Quadro nº 28

GRAU DE MOTIVAÇÃO, POR SEXOS

QUESTÃO 18	TOTAL		SEXO			
			MASCULINO		FEMININO	
	F	%	F	%	F	%
1	2	3	4	5	6	7
Muito motivado	40	17,4	10	15,2	30	18,3
Razoavelmente motivado	159	69,1	43	65,2	116	70,7
Nada motivado	31	13,5	13	19,6	18	11
TOTAL	230	100	66	100	164	100

Passemos agora à relação entre a idade e o grau de insatisfação. Registamos que a quase totalidade dos trabalhadores que responderam ao inquérito, de todas as classes etárias, disse gostar da sua profissão (Quadro nº 29).

Quadro nº 29

GOSTO PELA PROFISSÃO, POR IDADES

QUESTÃO 8	TOTAL		IDADE					
			18 – 27 anos		28 – 39 anos		40 e mais anos	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Gosto muito	99	43,1	1	50	45	40,5	53	45,3
Gosto	127	55,2	1	50	65	58,6	61	52,1
Não gosto	4	1,7	0	0	1	0,9	3	2,6
TOTAL	230	100	2	100	111	100	117	100

Registamos um equilíbrio na questão do salário nas classes etárias dos 28 – 39 anos e dos 40 e mais anos. No entanto, verificamos que a classe etária que mais declaradamente disse achar o seu salário insuficiente foi a dos 40 e mais anos (42,7%). Notamos também que metade dos respondentes com idade compreendida entre os 38 – 39 anos afirmou achar o seu salário “mais ou menos” e 2/5 da classe dos 40 e mais anos pensa o mesmo (Quadro nº 30).

Quadro nº 30

GRAU DE SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO, POR IDADES

QUESTÃO 14	TOTAL		IDADE					
			18 – 27 anos		28 – 39 anos		40 e mais anos	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sim	37	16,1	0	0	19	17,1	18	15,4
Mais ou menos	106	46,1	1	50	56	50,5	49	41,9
Não	87	37,8	1	50	36	32,4	50	42,7
TOTAL	230	100	2	100	111	100	117	100

Como já referimos, a maioria dos nossos respondentes disse estar razoavelmente motivada, verificando-se um equilíbrio entre as classes etárias. Todavia, constatamos um desequilíbrio naqueles que situaram a sua resposta no “nada motivado”, 2/3 destes têm 40 ou mais anos (Quadro nº 31).

Quadro nº 31

GRAU DE MOTIVAÇÃO, POR IDADES

QUESTÃO 18	TOTAL		IDADE					
			18 – 27 anos		28 – 39 anos		40 e mais anos	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Muito motivado	40	17,4	0	0	19	17,1	21	17,9
Razoavelmente motivado	159	69,1	2	100	81	73	76	65
Nada motivado	31	13,5	0	0	11	9,9	20	17,1
TOTAL	230	100	2	100	111	100	117	100

Seguidamente abordaremos a relação entre a antiguidade no Instituto e o grau de insatisfação dos respondentes. A quase totalidade dos trabalhadores que responderam ao inquérito afirmou gostar da sua profissão, independentemente do tempo de antiguidade no serviço (como já referimos) (Quadro nº 32).

Quadro nº 32

GOSTO PELA PROFISSÃO, POR NÍVEIS DE ANTIGUIDADE

QUESTÃO 8	TOTAL		NÍVEIS DE ANTIGUIDADE											
			2 anos e menos		3 – 5 anos		6 – 10 anos		11 – 15 anos		16 – 20 anos		21 e mais anos	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Gosto muito	99	43,1	3	42,9	1	20	36	38,7	18	58,1	27	49,1	14	35,9
Gosto	127	55,2	4	57,1	4	80	55	59,1	13	41,9	28	50,9	23	59
Não gosto	4	1,7	0	0	0	0	2	2,2	0	0	0	0	2	5,1
TOTAL	230	100	7	100	5	100	93	100	31	100	55	100	39	100

Os indivíduos que mais responderam que o seu salário não era suficiente situam-se nas classes de antiguidade dos 21 e mais anos e dos 11 – 15 anos, 46,2% e 45,2%, respectivamente, seguidas das classes dos 16 – 20 anos e dos 6 – 10 anos, que obtiveram 1/3 de respostas negativas em relação ao salário. Registamos que mais de metade dos respondentes situados na classe de antiguidade dos 6 – 10 anos, optou pela resposta “mais ou menos”, e 2/5 dos respondentes que se colocam nas classes de antiguidade dos 16 – 20 anos e dos 21 e mais anos deram a mesma resposta. É de realçar o baixo número de trabalhadores que responderam ao inquérito a trabalhar nos Centros há menos de 5 anos, o que nos permite concluir que nos últimos anos não têm entrado novos colaboradores (Quadro nº 33).

Quadro nº 33

GRAU DE SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO, POR NÍVEIS DE ANTIGUIDADE

QUESTÃO 14	TOTAL		NÍVEIS DE ANTIGUIDADE											
			2 anos e menos		3 – 5 anos		6 – 10 anos		11 – 15 anos		16 – 20 anos		21 e mais anos	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Sim	37	16,1	0	0	0	0	13	14	6	19,3	13	23,6	5	12,8
Mais ou menos	106	46,1	5	71,4	3	60	48	51,6	11	35,5	23	41,8	16	41
Não	87	37,8	2	28,6	2	40	32	34,4	14	45,2	19	34,6	18	46,2
TOTAL	230	100	7	100	5	100	93	100	31	100	55	100	39	100

Verificamos também que são os respondentes que se situam na classe de antiguidade dos 6 – 10 anos que se mostraram mais motivados, representando 1/3 dos que optaram pela resposta muito motivado. Os indivíduos que responderam negativamente à questão da motivação estão equitativamente distribuídos pelas classes de antiguidade dos 6 – 10 anos, dos 16 – 20 anos e dos 21 e mais anos. Parece-nos, assim, que os trabalhadores com mais tempo de serviço são aqueles que mais declaradamente mostram a sua insatisfação (Quadro nº 34).

Quadro nº 34

GRAU DE MOTIVAÇÃO, POR NÍVEIS DE ANTIGUIDADE

QUESTÃO 18	TOTAL		NÍVEIS DE ANTIGUIDADE											
			2 anos e menos		3 – 5 anos		6 – 10 anos		11 – 15 anos		16 – 20 anos		21 e mais anos	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Muito motivado	40	17,4	4	57,1	1	20	14	15	6	19,4	8	14,5	7	17,9
Razoavelmente motivado	159	69,1	3	42,9	4	80	70	75,3	21	67,7	38	69,1	23	59
Nada motivado	31	13,5	0	0	0	0	9	9,7	4	12,9	9	16,4	9	23,1
TOTAL	230	100	7	100	5	100	93	100	31	100	55	100	39	100

Vejamos agora a relação entre as habilitações e o grau de satisfação com a profissão. Como já dissemos, a quase totalidade dos trabalhadores que responderam ao inquérito disseram gostar muito ou gostar da sua profissão. Embora, como de resto, já o tínhamos dito, os níveis de habilitações dos respondentes não nos permitam extrair muitas conclusões, pois a grande maioria tem já um nível de habilitações elevado, o que não nos permitiu efectuar comparações com os de grau mais baixo. No entanto, gostaríamos de destacar que a partir dos níveis mais elevados de habilitações aumenta a diferença relativa entre os que afirmaram gostar muito da sua profissão e os que disseram apenas gostar (Quadro nº 35).

Quadro nº 35

GOSTO PELA PROFISSÃO, POR NÍVEIS DE HABILITAÇÕES

QUESTÃO 8	TOTAL		NÍVEIS DE HABILITAÇÕES											
			6º ano de escolaridade		9º ano de escolaridade		12º ano de escolaridade		Licenciatura		Mestrado		Doutoramento	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Gosto muito	99	43,1	5	62,5	7	41,2	46	50	39	37,5	2	25	0	0
Gosto	127	55,2	3	37,5	10	58,8	44	47,8	64	61,5	5	62,5	1	100
Não gosto	4	1,7	0	0	0	0	2	2,2	1	1	1	12,5	0	0
TOTAL	230	100	8	100	17	100	92	100	104	100	8	100	1	100

Notamos que são os respondentes incluídos nos níveis de habilitações mais baixos que mais responderam negativamente à questão relativa ao salário. Os trabalhadores com níveis de habilitações mais elevados (licenciatura e mestrado) posicionaram-se maioritariamente na resposta “mais ou menos”, não se encontram num grau tão elevado de insatisfação com o salário (Quadro nº 36).

Quadro nº 36

GRAU DE SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO, POR NÍVEIS DE HABILITAÇÕES

QUESTÃO 14	TOTAL		NÍVEIS DE HABILITAÇÕES											
			6º ano de escolaridade		9º ano de escolaridade		12º ano de escolaridade		Licenciatura		Mestrado		Doutoramento	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Sim	37	16,1	0	0	4	23,5	14	15,2	18	17,3	1	12,5	0	0
Mais ou menos	106	46,1	5	62,5	5	29,4	36	39,1	55	52,9	5	62,5	0	0
Não	87	37,8	3	37,5	8	47,1	42	45,7	31	29,8	2	25	1	100
TOTAL	230	100	8	100	17	100	92	100	104	100	8	100	1	100

Paradoxalmente, são os respondentes que têm o 12º ano de escolaridade que, proporcionalmente, mais se posicionaram nos extremos na resposta à questão da motivação, ou seja, foram eles que mais afirmaram estar muito motivados e também foram eles que se mostraram nada motivados (Quadro nº37).

Quadro nº 37

GRAU DE MOTIVAÇÃO, POR NÍVEIS DE HABILITAÇÕES

QUESTÃO 18	TOTAL		NÍVEIS DE HABILITAÇÕES											
			6º ano de escolaridade		9º ano de escolaridade		12º ano de escolaridade		Licenciatura		Mestrado		Doutoramento	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Muito motivado	40	17,4	2	25	3	17,7	17	18,5	16	15,4	2	25	0	0
Razoavelmente motivado	159	69,1	5	62,5	10	58,8	62	67,4	77	74	5	62,5	0	0
Nada motivado	31	13,5	1	12,5	4	23,5	13	14,1	11	10,6	1	12,5	1	100
TOTAL	230	100	8	100	17	100	92	100	104	100	8	100	1	100

Passaremos agora à análise da relação entre as categorias profissionais e o grau de satisfação com a profissão. Já vimos que apenas 4 dos trabalhadores que responderam ao inquérito afirmaram não gostar da sua profissão. Destacamos que cerca de metade dos respondentes são quadros médios (49,1%), e mais de metade dos efectivos que afirmaram gostar muito da sua profissão são quadros médios (Quadro nº 38).

Quadro nº 38

GOSTO PELA A PROFISSÃO, POR CATEGORIAS PROFISSIONAIS

QUESTÃO 8	TOTAL		CATEGORIA PROFISSIONAL							
			Não qualificado		Quadro médio		Quadro superior		Dirigente ou chefia	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Gosto muito	99	43,1	8	53,3	53	46,9	28	34,2	10	50
Gosto	127	55,2	7	46,7	58	51,3	52	63,4	10	50
Não gosto	4	1,7	0	0	2	1,8	2	2,4	0	0
TOTAL	230	100	15	100	113	100	82	100	20	100

Verificamos que são os profissionais não qualificados e os quadros médios que se mostraram mais insatisfeitos com o salário: cerca de metade dos respondentes situados naquelas categorias profissionais responderam negativamente à questão do salário (46,9%) (Quadro nº 39).

Quadro nº 39

**GRAU DE SATISFAÇÃO COM O SALÁRIO, POR CATEGORIAS
PROFISSIONAIS**

QUESTÃO 14	TOTAL		CATEGORIA PROFISSIONAL							
			Não qualificado		Quadro médio		Quadro superior		Dirigente ou chefia	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Sim	37	16,1	0	0	17	15,1	14	17,1	6	30
Mais ou menos	106	46,1	6	40	45	39,8	43	52,4	12	60
Não	87	37,8	9	60	51	45,1	25	30,5	2	10
TOTAL	230	100	15	100	113	100	82	100	20	100

Quanto à questão da motivação, pese embora o facto de a categoria profissional dos quadros médios ser aquela que tem mais respondentes (113 pessoas num conjunto de 230 pessoas), destacamos que cerca de 2/3 do total dos trabalhadores que responderam ao inquérito e afirmaram não estar nada motivados são quadros médios. Por outro lado, é esta mesma categoria profissional que, no conjunto de todas as categorias, representa cerca de metade das respostas dos respondentes que disseram estar muito motivados. É de destacar o elevado número de frequências que obteve a possibilidade de resposta razoavelmente motivado (Quadro nº 40).

Quadro nº 40

GRAU DE MOTIVAÇÃO, POR CATEGORIAS PROFISSIONAIS

QUESTÃO 18	TOTAL		CATEGORIA PROFISSIONAL							
			Não qualificado		Quadro médio		Quadro superior		Dirigente ou chefia	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Muito motivado	40	17,4	4	26,7	18	15,9	13	15,8	5	25
Razoavelmente motivado	159	69,1	9	60	75	66,4	60	73,2	15	75
Nada motivado	31	13,5	2	13,3	20	17,7	9	11	0	0
TOTAL	230	100	15	100	113	100	82	100	20	100

É interessante verificar que dos respondentes que afirmaram gostar da sua profissão (55,2%), 1/3 se pudessem voltar atrás não voltariam a escolher o mesmo emprego. Verificamos uma coerência entre aqueles que afirmaram não gostar da sua profissão, pois na questão “se pudessem voltar atrás escolheriam o mesmo emprego”, responderam negativamente. Finalmente, gostaríamos de destacar que dos 2/5 de respondentes, que afirmaram gostar muito da sua profissão, registamos 5 trabalhadores que se pudessem voltar atrás não voltariam a escolher o mesmo emprego (Quadro nº 41).

Quadro nº 41

GOSTO PELA PROFISSÃO E MANUTENÇÃO DA ESCOLHA DA MESMA

QUESTÃO 8	TOTAL		ESCOLHA DO MESMO EMPREGO (SE PUDESSE VOLTAR ATRÁS)			
			SIM		NÃO	
	F	%	F	%	F	%
1	2	3	4	5	6	7
Gosto muito	99	43,1	94	52,5	5	9,8
Gosto	127	55,2	85	47,5	42	82,4
Não gosto	4	1,7	0	0	4	7,8
TOTAL	230	100	179	100	51	100

Relativamente à única questão aberta do inquérito, onde os respondentes poderiam indicar aquilo que gostariam de ver alterado no Centro de Emprego para que se sentissem mais motivados para trabalhar, agrupámos as várias respostas em categorias, obtendo 11 categorias.

Verificámos que, das pessoas que responderam (192 trabalhadores), a sugestão mais frequente, representando 47,4% das sugestões, foi a de que se despolitizem os serviços, nomeadamente que os cargos de dirigente e chefia não sejam ocupados, como até então, por nomeação política, mas em função de critérios de competência e experiência na função. Seguem-se a melhoria das condições físicas de trabalho, referenciadas por 18 trabalhadores (9,4%). Contendo à volta de 7% de respondentes cada sugestão, seguem-se as sugestões de distribuição de trabalho mais equitativa, avaliação de desempenho mais justa e competente e maior espírito de equipa. Doze trabalhadores (6,2%) gostariam de ver reconhecido o trabalho feito com qualidade e que não se valorizasse tanto o trabalho mais quantitativo em função de indicadores numéricos. Dez trabalhadores (5,2%) referiram a necessidade de incremento do diálogo entre trabalhadores e chefias, com a realização de reuniões periódicas de trabalho e maior auscultação da opinião dos trabalhadores, para haver maior motivação para o trabalho. Já com menor expressão foram sugeridos a melhoria do atendimento dos utentes, o aumento do quadro de pessoal do Centro, uma melhor definição dos objectivos de trabalho individual e a melhor circulação da informação (Quadro nº 42).

Quadro nº 42**ALTERAÇÕES SUGERIDAS PELOS RESPONDENTES**

ALTERAÇÕES SUGERIDAS	F	%
Os cargos de dirigente e chefia não serem ocupados por nomeação política mas em função de critérios de competência.	91	47,4
Maior reconhecimento do trabalho feito com qualidade	12	6,2
Distribuição do trabalho mais equitativa	14	7,3
Melhoria das condições físicas de trabalho	18	9,4
Avaliação de desempenho mais justa e competente	13	6,8
Maior espírito de equipa	13	6,8
Melhor circulação da informação	3	1,6
Melhor definição dos objectivos de trabalho individual	4	2,1
Maior auscultação da opinião dos trabalhadores (realização de reuniões periódicas)	10	5,2
Melhor o atendimento dos utentes	7	3,6
Reforço dos recursos humanos	7	3,6
TOTAL	192	100

CONCLUSÕES

Com este trabalho propusemo-nos saber se os Centros de Emprego da Região Norte do Instituto do Emprego e Formação Profissional, enquanto serviços públicos de emprego, tinham ou não trabalhadores motivados.

Recordamos que começámos por definir motivação como aquilo que impulsiona uma pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico.

O homem é multifacetado e age em função de estímulos vários, e reduzir o homem a um ser puramente económico é castrá-lo. O comportamento humano nas organizações é complexo. E não é na execução de um trabalho cíclico, repetitivo e monótono que o homem se realiza e alcança satisfação. Motivar-se para o trabalho, num contexto destes é, se não impossível, pelo menos muito difícil. Basta recordar a máxima taylorista “não vos é pedido que pensem, há quem pense por vós”, que é do mais alienante que se pode conceber – um homem sem pensamento (para Descartes aí residia a sua existência).

Para ultrapassar as limitações dessa visão da organização do trabalho, considerou-se o “homo social”, soube-se atrair a atenção para a importância da motivação pessoal na execução de um trabalho (movimento das relações humanas), sem contudo pôr em questão o taylorismo, não passando, por isso, de uma tecnocracia disfarçada. Outras teorias tiveram como ponto de partida novas concepções das necessidades do homem. Há quem veja a empresa como um sistema social, cooperativo e racional (aqui considera-se o “homo administrativo”). Outros, ainda, consideram a organização como um sistema aberto (homem funcional).

No início deste trabalho inventariámos e discutimos estas várias teorias da motivação que apontam, conseqüentemente, diferentes factores motivadores do homem na organização. Após esta viagem ao longo das diferentes concepções, que nos elucidou e preparou para a inquirição, julgamos ter ficado provado que a motivação dos trabalhadores é demasiado importante para ser menosprezada por qualquer organização. A provar a importância do tema para os nossos inquiridos está o elevado número de pessoas a responder, que representam 42,4% do universo.

Seguindo o nosso Modelo de Estudo, que parte da Teoria dos Dois Factores de Herzberg, verificamos, relativamente aos factores de motivação denominados de higiénicos, o seguinte:

- ao nível das condições físicas e ambientais de trabalho, que a quase totalidade dos trabalhadores considera que são boas ou muito boas (61,3%), isto apesar de 18 trabalhadores (7,8%) sugerirem como prioritária a melhoria das condições físicas de trabalho;
- relativamente ao salário, que mais de um terço dos trabalhadores considera que o seu salário não está completamente adequado ao trabalho desenvolvido (37,8%). Os prémios salariais são ainda a recompensa mais valorizada por estes trabalhadores (escolhida por 1/3 destes), seguidos pelas promoções;
- em termos de relacionamento com os colegas, muito poucos trabalhadores consideram as relações más (0,9%) e muito más (0,4%). A mesma tendência registou-se relativamente à relação com os chefes.

Já quanto aos factores motivadores, verificou-se que:

- somente cerca de um terço dos respondentes tem a percepção de que o seu trabalho é reconhecido, evidenciando-se igual tendência no que diz respeito à participação nas decisões;
- relativamente à percepção de confiança das chefias no seu trabalho, apesar da maioria do respondentes (75,2%) sentir que os chefes confiam no seu trabalho, é significativa a percentagem daqueles que afirmaram não saber se os chefes confiam no seu trabalho (23,9%);
- quanto aos apoios do IEFP aos trabalhadores que pretendem progredir na carreira, verificamos que cerca de metade deles (43,9%) os considera insuficientes.

Ou seja, se os factores higiénicos de motivação estão supridos ao nível dos trabalhadores dos Centros de Emprego da Região Norte do IEFP, o mesmo não se passando ao nível dos factores motivadores. O que é compreensível, pois dispendo as necessidades humanas numa hierarquia de necessidades, como fez Maslow, facilmente se percebe que se as necessidades de nível inferior estão satisfeitas (pelo menos na sua maioria), surgirão novas necessidades. Contudo, para Herzberg, também ele muito inspirado em Maslow, os factores higiénicos servem apenas para evitar a insatisfação do trabalhador, tendo uma fraca capacidade de produzir satisfação. Já a inexistência de factores motivadores provoca insatisfação, mas a sua existência constitui-se como factor de satisfação.

Contudo, quando perguntamos mais directamente às pessoas se estão motivadas, verificamos são poucos os que se consideram nada motivados (13,5%). E, hoje, a grande maioria, se

pudesse voltar atrás, escolheria o mesmo emprego (77,8%). Acresce ainda que, de todos os respondentes, somente quatro deles afirmaram não gostar da profissão.

Um possível factor de desmotivação emergiu quando foram pedidas sugestões de melhoria dos serviços, que podemos sintetizar como sendo o facto da selecção para os cargos dirigentes e de chefia serem feitas por nomeação política (factor foi apontado 42% dos respondentes).

Com o intuito de atingirmos o nosso objectivo formulamos a hipótese de que o grau de desmotivação dos trabalhadores dos Centros de Emprego da Região Norte, não é tão elevado devido à elevada média de idades dos trabalhadores e, sobretudo, ao tempo de trabalho nos referidos Centros, que é bastante significativo para a maioria deles.

Ao testar a nossa hipótese constatamos que ela foi infirmada, uma vez que, ao contrário do que supúnhamos aquando da sua formulação, a quase totalidade dos trabalhadores que responderam ao inquérito, de todas as classes etárias, disse gostar da sua profissão. Acresce que, a classe etária que mais declaradamente disse achar o seu salário insuficiente foi a dos 40 e mais anos (42,7%), e que, de entre os que se consideram nada motivados, 2/3 têm 40 ou mais anos.

Quanto à relação existente entre a antiguidade e a motivação, constatamos, contrariamente ao que perspectivávamos, que a quase totalidade dos trabalhadores que responderam ao inquérito afirmou gostar da sua profissão, independentemente do tempo de antiguidade no serviço. Relativamente à satisfação com o salário, os indivíduos que mais responderam que o seu salário não era suficiente situam-se nas classes de antiguidade dos 21 e mais anos, e dos 11 – 15 anos, 46,2% e 45,2%, respectivamente, seguidas das classes dos 16 – 20 anos e dos 6 – 10 anos.

Verificamos, também, que são os respondentes que se situam na classe de antiguidade dos 6 – 10 anos que se mostraram mais motivados, representam 1/3 dos que optaram pela resposta muito motivado. Os indivíduos que responderam negativamente à questão da motivação estão equitativamente distribuídos pelas classes de antiguidade dos 6 – 10 anos, dos 16 – 20 anos e dos 21 e mais anos.

Quanto à relação entre as habilitações e o grau de insatisfação com a profissão, os níveis de habilitações dos respondentes não nos permitam extrair muitas conclusões, pois a grande

maioria tem já um nível de habilitações elevado, o que não nos permitiu efectuar comparações com os de grau mais baixo. No entanto, gostaríamos de destacar que a partir dos níveis mais elevados de habilitações aumenta a diferença entre os que afirmaram gostar muito da sua profissão e os que disseram apenas gostar.

Notamos que são os respondentes incluídos nos níveis de habilitações mais baixos que estão mais descontentes com o salário que auferem. Os trabalhadores com níveis de habilitações mais elevados posicionaram-se na resposta “mais ou menos”. Talvez não se encontrem num grau tão elevado de insatisfação devido a auferirem salários mais elevados que os primeiros.

Paradoxalmente, são os respondentes que têm o 12º ano de escolaridade que, proporcionalmente, mais se posicionaram nos extremos na resposta à questão da motivação, ou seja, foram eles que mais afirmaram estar muito motivados e também foram eles que se mostraram nada motivados. O que nos faz reflectir até que ponto poderemos considerar o nível de habilitações literárias como uma variável capaz de, por si, influenciar os níveis de motivação.

Por tudo isto, de uma maneira geral, concluímos que de forma alguma podemos falar em de graus elevados de insatisfação e desmotivação dos trabalhadores dos Centros de Emprego da Região Norte, sendo que os trabalhadores com mais idade e tempo de serviço são aqueles que mais declaradamente mostram a sua insatisfação, infirmando a nossa hipótese.

Contudo, será necessário, para conseguir níveis mais elevados níveis de produtividade e excelência nos serviços estudados, investir mais na área da motivação das pessoas que laboram nesta organização, sobretudo ao nível dos factores motivadores, porquanto são capazes de produzir satisfação, como sejam o conteúdo dos cargos, reconhecimento, possibilidade de crescimento e responsabilidade.

Porque qualquer trabalho desta natureza tem sempre uma dimensão inacabada, julgamos que seria interessante efectuar este estudo ao nível das restantes regiões do país, por forma a, aferir se os níveis de motivação para o trabalho dos trabalhadores do IEF, no conjunto dos Centros de Emprego do país, são ou não coincidentes, num organismo público onde se pretende que, independentemente das diferentes realidades locais e regionais, a excelência das respostas, nas áreas do emprego e formação, seja uniforme e igual para todos.

BIBLIOGRAFIA

ABRAMS (Dominic) e HOGG (Micleall A.), “Comments on the motivacional status of self-esteem in social identity and intergroup discriminacion”, *European Journal of Social Psychology*, vol. 18, pp. 317-334, 1988.

ALBOU (Paul), *Problèmes Humains de L’Enterprise*, Paris, Dunot, 1975.

ALMEIDA (João Ferreira) e PINTO (José Madureira), *A investigação nas Ciências Sociais*, Lisboa, Editorial Presença, 1990, 4ª edição.

ARGYLE (Michael), *The Social Psychology of Work*, Pinguin Books, 1987, 2ª edição.

IEFP, *Balanço Social do Instituto do Emprego e Formação Profissional de 2006*, Lisboa, DRH/RH-PE/NAP/Secção de Apoio à Gestão, Abril de 2007.

BERNOUX (Philippe), *Sociologie des Organisations*, Paris, Ed. du Seuil, 1985.

BERTALANFFY (Ludwig Von), *Teoria Geral dos Sistemas*, 1973.

BILHIM (João Abreu de Faria), *Teoria Organizacional – Estruturas e pessoas*, Lisboa, ICSP, 2001.

BOUDON (Raymond), *Os métodos em Sociologia*, Lisboa, Rolim, 1984.

CASTILLO (Juan José), “Condições de Trabalho e Novas Tecnologias” *Análise Social*, nº 105-106, Lisboa, GIS, 1990.

CHIAVENATO (Idalberto), “As Pessoas” *Recursos Humanos*, São Paulo, Atlas, 1986.

CHIAVENATO (Idalberto), *Introdução à Teoria Geral de Administração*, São Paulo, McGraw-Hill, 1983, 3ª edição.

CORNICK (Maria Ângela C.) e SAVOIA (Mariangela Gentil), *Psicologia Social*, São Paulo, McGraw-Hill, 1989

DAVIS, Keith e W. NEWSTROM, John, *Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem psicológica*, São Paulo, Pioneira, 1998

ECO (Umberto), *Como se Faz Uma Tese Em Ciências Humanas*, Lisboa, Editorial Presença, 1988, 4ª edição.

FARIA (Natália), Renault altera modelo de trabalho após suicídio de três funcionários, *Jornal Público*, 2007/03/20.

FERREIRA (J.M. Carvalho), NEVES (José), e CAETANO (António), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Amadora, McGraw-Hill, 2001.

FRIEDMANN (George) e NAVILLE (Pierre), *Tratado de Sociologia do Trabalho*, São Paulo, Cultrix, 1973, 2 volumes.

HAGE (Jerald), "Organisation Structure on Communications", *The study of Organisation*, London, Jossey-Bass Publishers, 1982.

GIBSON (James L.), IVANCEVICH, DONELLY e KONOPASKE, *Organizações: comportamento, estrutura e processos*, São Paulo, McGraw-Hill, 2006.

HILL (Manuela Magalhães) e HILL (Andrew), *Investigação por questionário*, Lisboa, Edições Sílabo, 2002, 2ª edição.

LAVADINHO (Joaquim), "Integrar a Motivação na Organização", *Revista Dirigir*, IEFP, Janeiro/Fevereiro 1991, nº 16.

LEVERING (Robert) Como se cria um bom ambiente?, *Revista Época*, Globo, Agosto, 2006.

LEVERING (Robert) Nove passos para criar uma melhor empresa para trabalhar,
Revista Dia D – Profissional, Abril de 2006.

LEVIN (Jack) *Estatística Aplicada a Ciências Humanas*, São Paulo, Harbra, 1987, 2ª edição.

LIMA (Marinús Pires de), *Inquérito Sociológico – Problemas de Metodologia*, Lisboa, Editorial Presença, 1987, 3ª edição.

LIU (Michel), *Approche Socio-Téchnique de L’Organisation*, Paris, Les éditions d’ Organisation, 1983.

IEFP, *Manual de acolhimento do IEFP*, Departamento de Recursos Humanos, Lisboa, Direcção de Serviços de Desenvolvimento Organizacional, Outubro de 2000.

MADRELINO (Francisco), Uma reflexão sobre a actuação do serviço público de emprego português – linhas de actuação para 2007, *Revista Dirigir* nº 97, IEFP, Janeiro-Março, 2007, p. 29.

MANN (Peter), *Métodos de Investigação Sociológica*, Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1983, 5ª edição

MAROCO (João), *Análise Estatística com utilização do SPSS*, Lisboa, Edições Sílabo, 2004, 2ª edição.

MARTINS (Raquel), Um ano depois a reforma do estado não saiu do papel, *Jornal de Negócios*, 30/3/2007, pp. 16-18.

b) MARTINS (Raquel), Colocações pelos centros de emprego aumentaram em 2006, *Jornal de Negócios*, 10/4/2007, pp. 12-13.

MERTON (Robert), *Sociologia – Teoria e Estrutura*, São Paulo, Cultrix, 1978.

NEVES (Augusto Lobato), *Motivação para o Trabalho*, RH Editora.

- NUTTIN (Joseph), *Théorie de la Motivation Humaine*, Paris, Presses Universitaires de France, 1980.
- ORSTMAN (Oscar), *Mudar o Trabalho*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 1984.
- PEREIRA (Alexandre), *Guia Prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*, Lisboa, Edições Sílabo, 2002, 3ª edição.
- PESTANA (Maria Helena) e GAGEIRO (João Nunes), *Análise de Dados para Ciências Sociais – a complementaridade do SPSS*, Lisboa, Edições Sílabo, 2003, 3ª edição.
- PINTOR (Rafael Lopez), *Sociologia Industrial*, Madrid, Alianza, 1986.
- RODRIGUES (Maria João), *Competitividade e Recursos Humanos*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1991.
- ROLLE (Pierre), *Introdução à Sociologia do Trabalho*, Lisboa, A Regra do Jogo, 1978.
- SAINSAULIEU (Renaud), *Sociologie de L' Organisation et de L' Enterprise*, Paris, Presses Universitaires de France, 1991, 2ª edição.
- SAINT-MAURICE (Ana Maria de), *Análise de Dados em Sociologia*, Lisboa, ISCTE, Junho, 1986.
- SAINT-MAURICE (Ana Maria de), *Metodologia do Inquérito*, Lisboa, ISCTE, Junho, 1986.
- SCHNEIDER (Eugene V.), *Sociologia Industrial*, Rio de Janeiro, Zahar, 1980.
- SILVA (Augusto Santos) e PINTO (José Madureira) (Orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento, 1989, 3ª edição.
- SILVA (Cristina Oliveira), Oposição exige conhecer sistema de avaliação, *Semanário*

Económico, 2007-04-05, p. 46.

VÁRIOS, *Sociologia do Trabalho: Organização do Trabalho Industrial – Antologia*,
Lisboa, A Regra do Jogo, 1985.

ANEXOS

ANEXO I

**INQUÉRITO APLICADO AOS TRABALHADORES
DOS CENTROS DE EMPREGO DA REGIÃO NORTE**

Este inquérito, com fins unicamente académicos, surge na continuidade de um estudo que tem como objectivo o conhecimento da motivação para o trabalho dos colaboradores dos Centros de Emprego da Região Norte.

1 – SEXO:

- a) Masculino ___ b) Feminino ___

2 – QUANTOS ANOS TEM?

- a) 18 – 27 ___ b) 28 – 39 ___ c) 40 e mais ___

3 – HÁ QUANTOS ANOS TRABALHA NO CENTRO DE EMPREGO?

- a) 2 e menos ___ b) 3 – 5 ___ c) 6 – 10 ___ d) 11 – 15 ___ e) 16 – 20 ___
f) 21 e mais ___

4 – ATÉ QUE NÍVEL DE ENSINO ESTUDOU?

- a) 6º Ano de Escolaridade ___ b) 9º Ano de Escolaridade ___
c) 12º Ano de Escolaridade ___ d) Licenciatura ___
e) Mestrado ___ f) Doutoramento ___

5 – QUAL A SUA CATEGORIA PROFISSIONAL?

- a) Pessoal não qualificado ___ b) Quadro médio ___
c) Quadro superior ___ d) Dirigente ou chefia ___

6 – VEIO PARA ESTE EMPREGO POR VONTADE PRÓPRIA?

- a) Sim ___ b) Não ___

7 – COMO CLASSIFICA AS SUAS CONDIÇÕES FÍSICAS DE TRABALHO (espaço, equipamentos, instalações)?

- a) Muito boas ___ b) Boas ___ c) Razoáveis ___ d) Más ___ e) Muito más ___

8 – GOSTA DA SUA PROFISSÃO?

- a) Gosto muito ___ b) Gosto ___ c) Não gosto ___

9 – COMO CLASSIFICA O CONHECIMENTO QUE TEM DAQUILO QUE FAZEM OS SEUS COLEGAS DO CENTRO?

- a) Muito bom ___ b) Bom ___ c) Razoável ___ d) Mau ___ e) Muito mau ___

10 – COMO CLASSIFICA AS RELAÇÕES QUE MANTÉM COM OS SEUS COLEGAS?

- a) Muito boas ___ b) Boas ___ c) Razoáveis ___ d) Más ___ e) Muito más ___

11 – MANTÉM CONTACTOS FORA DO CENTRO COM OS SEUS COLEGAS?

- a) Frequentemente ___ b) Às vezes ___
c) Quase nunca ___ d) Nunca ___

12 – COMO CLASSIFICA AS RELAÇÕES QUE MANTÉM COM OS SEUS CHEFES?

- a) Muito boas ___ b) Boas ___ c) Razoáveis ___ d) Más ___ e) Muito más ___

13 – SE PUDESSE VOLTAR ATRÁS GOSTARIA DE TER O MESMO EMPREGO?

- a) Sim ___ b) Não ___

14 – ACHA QUE O SEU SALÁRIO ESTÁ ADEQUADO AO SEU TRABALHO?

- a) Sim ___ b) Mais ou menos ___ c) Não ___

15 – “TRABALHAR POR OBJECTIVOS MOTIVA O TRABALHADOR.”

- a) concordo plenamente ___ b) concordo ___ c) discordo ___ d) discordo por completo ___

16 – “TRABALHAR POR OBJECTIVOS É BOM PARA O IEFP.”

- a) concordo plenamente ___ b) concordo ___ c) discordo ___ d) discordo por completo ___

17 – QUEM DEVERIA DEFINIR OS OBJECTIVOS?

- a) O trabalhador ___
- b) O dirigente ___
- c) A chefia ___
- d) O trabalhador e o dirigente ___
- e) O trabalhador e a chefia directa ___

18 – CONSIDERA-SE UM TRABALHADOR MOTIVADO?

- a) Muito motivado ___
- b) Razoavelmente motivado ___
- c) Nada motivado ___

19 – DE ENTRE O SEGUINTE ESQUEMA DE RECOMPENSAS NO TRABALHO, INDIQUE, POR ORDEM DE PREFERÊNCIA, AS CINCO FORMAS QUE MAIS APRECIARIA? (EM QUE 1 É A MAIS IMPORTANTE E 5 A MENOS IMPORTANTE).

- a) Prémios salariais ___
- b) Promoções ___
- c) Boa relação com os chefes ___
- d) Boas condições de trabalho ___
- e) Realização ___
- f) Responsabilidade ___
- g) Desafio ___
- h) Trabalho significativo ___
- i) Crédito de horas ___
- j) Isenção de horário ___

20 – ACHA QUE O SEU ESFORÇO NO TRABALHO É RECONHECIDO?

- a) Sim ___
- b) Não ___
- c) Não sei ___

21 – É FREQUENTE, QUANDO HÁ DECISÕES A TOMAR, PEDIREM-LHE A SUA OPINIÃO?

- a) Muitas vezes ___
- b) Algumas vezes ___
- c) Nunca ___

22 – OS SEUS CHEFES CONFIAM NO SEU TRABALHO?

- a) Sim ___
- b) Não ___
- c) Não sei ___

23 – COMO CLASSIFICA A IMPORTÂNCIA DAS ACÇÕES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA MELHORAR O SEU TRABALHO?

- a) Muito importantes ___
- b) Importantes ___
- c) Razoáveis ___
- d) Pouco importantes ___
- e) Nada importantes ___

24 – COMO CLASSIFICA OS APOIOS DO IEFP AOS TRABALHADORES QUE PRETENDEM PROGREDIR NA CARREIRA?

- a) Muito bons ___
- b) Bons ___
- c) Suficientes ___
- d) Insuficientes ___

25 – O QUE GOSTARIA DE VER ALTERADO NO CENTRO PARA QUE SE SENTISSE MAIS MOTIVADO PARA TRABALHAR?

Muito Obrigado pela sua colaboração!

ANEXO II

**CARTA A SOLICITAR A COLABORAÇÃO DOS
DIRECTORES DOS CENTROS DE EMPREGO DA
REGIÃO NORTE**

Jaime Abreu
Estrada da Granjinha, 29
5404-970 Chaves

Chaves, 19 de Setembro de 2007

Sr(a) Director(a),

Laboro no Centro de Emprego de Chaves. Paralelamente, encontro-me a desenvolver um estudo, no âmbito de uma tese de mestrado, sobre sistemas de trabalho e motivação dos colaboradores dos centros de emprego da região norte do IEFP.

O objectivo primordial deste estudo é medir e avaliar o grau de motivação dos trabalhadores destes centros de emprego.

Para tal, venho por este meio pedir a sua colaboração para responder ao inquérito que anexo (cuja aplicação foi devidamente autorizada pelo Conselho Directivo do IEFP).

Obviamente, garanto a total confidencialidade dos dados, assim como o absoluto anonimato da sua colaboração.

Para maior facilidade e comodidade, junto envelope para resposta RSF, onde apenas terá de colocar o questionário, depois de preenchido, e enviar pelos CTT, **até ao próximo dia 15 de Outubro.**

Embora a resposta ao inquérito seja completamente voluntária, agradeço encarecidamente o tempo que possa dedicar a este assunto.

Solicito ainda a sua prestimosa colaboração no sentido de fazer chegar a cada um dos colaboradores desse centro um exemplar do inquérito e da minha carta dirigida a cada um a solicitar a colaboração, bem como do respectivo envelope de resposta.

Muito obrigado.

Saudações cordiais,

(Jaime Abreu)

ANEXO III

**CARTA A SOLICITAR A COLABORAÇÃO DOS
TRABALHADORES DOS CENTROS DE EMPREGO DA
REGIÃO NORTE**

Jaime Abreu
Estrada da Granjinha, 29
5404-970 Chaves

Chaves, 19 de Setembro de 2007

Caro(a) colega,

Encontro-me a desenvolver um estudo, no âmbito de uma tese de mestrado, sobre sistemas de trabalho e motivação dos colaboradores dos centros de emprego da região norte do IEFP.

O objectivo primordial deste estudo é medir e avaliar o grau de motivação dos trabalhadores destes centros de emprego.

Para tal, venho por este meio pedir a sua colaboração para responder ao inquérito que anexo.

Obviamente, garanto a total confidencialidade dos dados, assim como o absoluto anonimato da sua colaboração.

Para maior facilidade e comodidade, junto envelope para resposta RSF, onde apenas terá de colocar o questionário, depois de preenchido, e enviar pelos CTT, **até ao próximo dia 15 de Outubro.**

Embora a resposta ao inquérito seja completamente voluntária, agradeço encarecidamente o tempo que possa dedicar a este assunto.

Muito obrigado.

Saudações cordiais,

(Jaime Abreu)

