



**Joana Maria Caldas
Esteves**

**Relatório de Estágio no Serviço de Finanças de
Aveiro 2**



**Joana Maria Caldas
Esteves**

**Relatório de Estágio no Serviço de Finanças de
Aveiro 2**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Prof^a Maria Cristina Sousa Gomes, Professora Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro.

"Deves olhar não somente para as pessoas, mas também dentro delas."

Lord Chesterfield

O júri

Presidente

Professora Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho
Professora auxiliar da Universidade de Aveiro

Arguente Principal

Professor Doutor Luís Miguel Simões Lucas Pires
Professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Agente - Orientadora

Professora Doutora Maria Cristina do Nascimento Rodrigues Madeira Almeida
de Sousa Gomes
Professora auxiliar da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

À Professora Cristina Gomes pela disponibilidade, orientação, partilha de conhecimento, que proporcionaram uma melhor aprendizagem.

À Mestre Maria da Apresentação Cravo pelo imenso apoio e disponibilidade durante o estágio curricular.

A todos os trabalhadores do Serviço de Finanças de Aveiro 2 pelo companheirismo e pelos ensinamentos transmitidos no dia-a-dia do estágio curricular.

Aos meus colegas universitários que me foram apoiando no percurso académico.

À Andreia Caldas e à Francisca Fernandes que durante esta fase souberam ouvir e aconselhar.

Ao Miguel Reis um especial agradecimento pela paciência e apoio.

Aos meus pais um enorme obrigado por todo esforço e pelo apoio incondicional durante este percurso.

Palavras-chave

Serviço de Finanças de Aveiro 2, Gestão de Recursos Humanos, Comportamento Organizacional

Resumo

O seguinte relatório de estágio propõe conhecer e compreender os recursos humanos de um serviço público - Serviço de Finanças de Aveiro 2.

Numa primeira parte o relatório de estágio possui uma revisão da literatura, focando os principais conceitos para um melhor entendimento dos capítulos seguintes.

Em seguida é apresentado o Serviço de Finanças de Aveiro 2 e tudo o que o rodeia, bem como as atividades desenvolvidas no estágio curricular.

Num terceiro capítulo são apresentados os resultados dos inquéritos, informação que é cruzada com outro método de investigação – observação direta.

São realizados dois tipos de inquéritos aos trabalhadores do serviço; em primeiro lugar um inquérito aos funcionários e em segundo lugar um outro inquérito às chefias do serviço.

No final pretende-se sugerir uma melhoria na gestão dos recursos humanos do Serviço de Finanças de Aveiro 2, caso se identifique lacunas.

Keywords

Serviço de Finanças de Aveiro 2, Human Resources Management, Organizational Behavior

Abstract

The following internship report proposes know and understand the human resources of a public service – Serviço de Finanças de Aveiro 2.

In the first part of the report stage has a review of the literature, focusing on the key concepts for a better understanding of the following chapters.

Then we present the Serviço de Finanças de Aveiro 2 and all that surrounds it, as well as the activities in the traineeship.

In the third chapter the results of the surveys, information that is crossed with another method of investigation are presented - direct observation.

Two types of surveys are conducted service workers; First a survey of employees and secondly another survey of service managers.

In the end it is intended to suggest an improvement in the management of human resources in the Serviço de Finanças de Aveiro 2, if you identify gaps.

Índice

Índice de Figuras	III
Índice de Tabelas.....	III
Índice de Gráficos	III
Índice de Siglas	III
Introdução	5
Capítulo I.....	8
1. Administração Pública, Burocracia, Nova Gestão Pública - Reformas.....	8
1.1. Reformas na Administração Publica em Portugal	11
2. A Teoria das Relações Humanas e a Teoria Comportamental	13
3. Gestão dos Recursos Humanos - Desafios e Estratégias	16
4. A Motivação do Indivíduo no Trabalho	19
5. O Comportamento e o Ambiente Organizacional	22
Capítulo II	27
1. AT – Autoridade Tributaria e Aduaneira	27
1.1. Direção Geral das Alfândegas e dos Impostos Especiais sobre o Consumo.....	28
1.2. DGCI - Direção Geral de Contribuição de Impostos.....	28
1.3. DGITA – Direção Geral de Informática e Apoio aos Serviços Tributários e Aduaneiros.....	29
2. Autoridade Tributária como Organismo Público	31
3. Serviço de Finanças de Aveiro 2.....	34
4. Atividades do Estágio Curricular	36
Capítulo III.....	39
1. Metodologia de Investigação	39
2. Objetivos	40
3. Inquéritos e Observação Direta	42
4. Análise dos inquéritos aos trabalhadores	43
5. Resultados	48
5.1. Inquéritos aos funcionários – Parte 1	48
5.2. Inquéritos aos funcionários – Parte 2	49
5.3. Inquéritos às chefias – Parte 1	61
5.4. Inquéritos às chefias – Parte 2	63
5.5. Conclusão dos Resultados	70
6. Possíveis Sugestões de Melhoria.....	73
Conclusão.....	75
Bibliografia	77
Apoio Bibliográfico.....	79
Anexos	80
Anexo A	81
Anexo B	84

Índice de Figuras

Figura 1. Pirâmide das Necessidades de Maslow	15
Figura 2. Teoria Goal Setting	20
Figura 3. Tipos de Organizações	23
Figura 4. Conexões dentro das organizações.....	25
Figura 5. Estrutura da Administração Pública.....	31
Figura 6. Sucessão de poder	32
Figura 7. Objetivos	41
Figura 8. Falhas da Avaliação do Indivíduo.....	70
Figura 9. Sugestões de Melhoria	73

Índice de Tabelas

Tabela 1. Variáveis da Teoria das Características da Função.....	21
Tabela 2. Organização estrutural do SF de Aveiro 2	34
Tabela 3. Caracterização dos Funcionários	48
Tabela 4. Classificação das Chefias	61
Tabela 5 Os Governos e as estratégias como medidas para as reformas	81

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Emprego na AP central, regional e local, de 1968 a 2010.....	12
Gráfico 2. Nível de entusiasmo diário no desempenho das tarefas	49
Gráfico 3. Importância da remuneração	50
Gráfico 4. Igualdade na divisão de tarefas	50
Gráfico 5. Nº de funcionários suficientes no serviço.....	51
Gráfico 6. Sentimento de supervisão pelo chefe/adjunto	52
Gráfico 7. Adaptação a mudanças	53
Gráfico 8. Acesso a recursos	53
Gráfico 9. Descida de carreira profissional	54
Gráfico 10. Subida de carreira profissional	54
Gráfico 11. Recompensa pela boa prática no trabalho	54
Gráfico 12. As decisões tomadas pelos adjuntos e chefe (razoáveis e ponderadas).....	55
Gráfico 13. Atenção à opinião dos funcionários	55
Gráfico 14. Alteração de decisões do chefe/adjunto pela intervenção do funcionário	56
Gráfico 15. Forma como lidam os superiores com os problemas dos funcionários	57
Gráfico 16. Trabalhar em conjunto para um objetivo comum.....	57
Gráfico 17. Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal do funcionário	58
Gráfico 18. Aumento do número de horas de trabalho.....	59
Gráfico 19. Gosto de trabalhar no SF de Aveiro 2	60
Gráfico 20. Nível de entusiasmo das chefias.....	63
Gráfico 21. Importância do fator remuneração	64
Gráfico 22. Número de trabalhadores suficientes.....	65
Gráfico 23. Recompensas pela boa prática no trabalho.....	66
Gráfico 24. Privilégio do cargo	67
Gráfico 25. Motivação na secção	68
Gráfico 26. Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal	68

Índice de Siglas

SF	Serviço de Finanças de Aveiro 2
AA	Administração Autónoma
ADE	Administração Direta do Estado
AIE	Administração Indireta do Estado
AP	Administração Pública
IMI	Imposto Municipal sobre Imóveis
NGP	Nova Gestão Pública
SFA	Serviço de Finanças de Aveiro 2
IRS	Imposto sobre Rendimento das Pessoas Singulares
IRC	Imposto sobre Rendimento das Pessoas Coletivas
IUC	Imposto Único de Circulação

Introdução

Na conclusão de mais uma etapa, considere que seria uma mais valia realizar um estágio curricular, no âmbito de finalizar o mestrado em Administração e Gestão Pública. Pelo motivo de que ao longo dos anos de ensino foram facultados métodos e teorias que serão ótimas ferramentas para o desenvolvimento de um trabalho teórico/prático.

Com a opção feita de realizar o estágio, seguiu-se a seleção do local, com apenas um requisito, seria uma instituição de carácter público. Fui, portanto, acolhida no Serviço de Finanças de Aveiro 2, local que me permitiu trabalhar durante o tempo exigido, aproximadamente 9 meses. E ainda a possibilidade de recolher informações para a realização do relatório de estágio, no âmbito da gestão de recursos humanos.

Devido ao meu percurso académico que sempre cursou na área dos recursos humanos, é-me agora possibilitado estudar na prática os problemas e possíveis soluções que se podem aplicar. É no serviço de finanças que me vou debruçar para estudar o comportamento e características dos recursos humanos, mas também desenvolver tarefas durante o estágio curricular. Portanto, durante o estágio será observada e analisada a organização e o sistema de como são elaboradas/distribuídas as funções.

Situações externas e internas podem de facto influenciar todos os membros (positiva e negativamente). Os trabalhadores estão diariamente sujeitos a situações que os obrigará a estarem em posições frágeis, principalmente no atendimento ao público. Outras situações, igualmente complicadas e que transformam o trabalho e o atendimento são as notícias sobre os trabalhadores do Estado, nomeadamente cortes nos salários ou mais recentemente, a alteração do horário de trabalho, passando de 35h semanais para 40h semanais. São estas questões problemáticas que é necessário estudar e perceber o porquê e quais as consequências de tais alterações.

Durante o estágio serão analisados problemas e situações naturais de qualquer sistema que implica a gestão de recursos humanos. Isto quer dizer que, para além da problemática ideia associada à hierarquia e da delegação de poderes, existirão situações ligadas ao carácter pessoal. É uma análise delicada, pois envolve conhecimento do ambiente e de todos os membros. Na ajuda desta análise serão realizados inquéritos, de forma a auxiliar no futuro uma possível *doutrina* para um melhor funcionamento do sistema.

De salientar que pela natureza deste serviço, não será fácil a divulgação de dados fundamentais, pois o sistema é bastante reservado e foi de início colocada a obrigação pelo zelo de informações dentro do serviço. O princípio de confidencialidade é louvado e o seu incumprimento é punível.

Numa fase inicial deste relatório serão abordados conceitos relevantes para contextualizar o tema do relatório, bem como a importância de contrastar com os resultados finais. Tratando-se de um serviço de carácter público será pertinente mencionar factos marcantes na administração pública e também na matéria de gestão de recursos humanos será dada a mesma atenção.

Mas para perceber melhor o relatório, dividiu-se em três principais capítulos.

No Capítulo I serão desenvolvidos conceitos e bases suportados por uma revisão da literatura, relativamente a evolução da Administração Pública, teorias do comportamento e ainda sobre a Gestão de Recursos Humanos.

O Capítulo II fará referência à organização em causa – Serviço de Finanças de Aveiro 2 – Autoridade Tributária e Aduaneira. Serão abordadas ainda as atividades realizadas durante o estágio curricular, bem como a estrutura da repartição, ou seja, como está organizada internamente. As atividades desenvolvidas durante o estágio curricular foram sempre acompanhadas pela orientadora no serviço e pelos restantes trabalhadores. Todas as funções desempenhadas tiveram como propósito auxiliar os trabalhadores no seu trabalho diário. Ou seja, o trabalho era feito conforme as necessidades do serviço. Em todo o tratamento de dados ao longo do estágio foi pedido a confidencialidade, importante fator para qualquer trabalhador do sector tributário.

No terceiro e último capítulo será abordado a temática da caracterização e compreensão da gestão dos recursos humanos do Serviço de Finanças de Aveiro 2. A metodologia e os objetivos serão juntamente analisados neste capítulo, expondo as principais mudanças e tendências da gestão dos recursos humanos. Serão portanto, apresentados e discutidos os resultados dos inquéritos e da observação direta.

O relatório terminará com as conclusões da análise dos inquéritos cruzando o juízo geral do estágio como estudante. Possíveis soluções ou propostas para uma melhoria continua na área da gestão dos recursos humanos, será um objetivo fundamental deste relatório.

Não caberá, de facto, a uma estudante de Administração e Gestão Pública solucionar problemas na gestão dos recursos humanos, mas será conveniente, após o estudo, desenvolver teorias e estratégias para que a gestão de recursos humanos seja cada vez eficiente e eficaz.

No próximo capítulo a Administração Pública estará em primeiro plano bem como as relações em recursos humanos. Onde as mudanças a que se foram assistindo na Administração Pública tiveram impacto essencialmente a nível económico, político e social, de tal forma que influenciou o carácter de governação e agitaram as hierarquias. De forma a compreender

melhor as mudanças a que a Administração Pública esteve sujeita é necessário analisar a sua evolução. Inicialmente de carácter burocrático elevando-se posteriormente para um modelo mais prático e direccionado para uma melhor gestão dos recursos disponíveis. Todas as reformas na Administração Pública tiveram consequências e adaptações, é portanto importante perceber qual é o seu verdadeiro impacto, particularmente na gestão dos recursos humanos. É este o ponto fulcral do presente relatório/investigação. De forma a obter resultados, procurar respostas para eventuais dificuldades e problemas rotineiros, a metodologia a que se irá recorrer será a realização de inquéritos, elaborados de modo a caracterizar e compreender os recursos humanos do Serviço de Finanças de Aveiro 2.

Capítulo I

No presente capítulo serão definidos conceitos como a Administração Pública, a Burocracia e a Nova Gestão Pública e algumas das transformações/reformas que a Administração Pública Portuguesa sofreu, bem como estudos sobre o comportamento e o ambiente organizacional, referenciando a problemática dos Recursos Humanos, prosseguindo desta forma para o objetivo e objeto do trabalho.

1. Administração Pública, Burocracia, Nova Gestão Pública - Reformas

A Administração Pública dos dias de hoje não é a mesma desde o seu início. Esta foi alvo de vários julgamentos e transformações, chamaram-se *reformas*, todas com fundamentações políticas, económicas e sociais.

Os problemas começaram a surgir bem cedo, nas décadas de 50, 60 e 70 do século XX, a nível da cooperação e do papel do Estado defensor. Nesta época, a organização da Administração Pública baseava-se na lógica de Weber, como a hierarquia fincada, tornando o poder absoluto de quem liderava. Portanto, a Administração Pública era uma organização burocrática com princípios baseados na hierarquia, na autoridade, nas rotinas e procedimentos viciosos. Poder-se-á afirmar que, durante a fase burocrática, a Administração Pública era totalmente previsível todas as ações do funcionamento nas organizações.

Estes princípios foram inicialmente colocados e reconhecidos como os mais benéficos para o Estado, principalmente depois da Segunda Guerra Mundial.

Porém, e com o passar dos anos, surgiram complicações e necessidades que precisavam de ser resolvidas. O Modelo Burocrático já não era suficiente, nem conseguia dar resposta às dificuldades económicas que durante os anos 70 se fizeram notar na Europa. As críticas a este modelo foram cada vez mais, mas ainda se pensava que a resistência à mudança era algo errado, algo que foge da rotina e que poderá trazer problemas às organizações, pela razão de não se saber lidar com situações inesperadas. Viam-se vantagens neste modelo, ora a burocracia não era apenas sinonimo de imperfeição e de inconvenientes, existem vantagens como a racionalidade que Weber defende quanto *“ao alcance dos objetivos da organização”* (Chiavenato, 2003). O facto de existir uma monotonia das e nas funções é possível ser mais rápido e eficaz nas tomadas de decisões, pois cada função está fixada a cada indivíduo e sabe-se exatamente como atuar. Este tipo de organização (burocrática) faz com que haja uma estrutura clara entre os recursos humanos, ou seja, cada indivíduo sabe exatamente o que lhe é destinado na organização.

Como já foi referido, existem desvantagens e vantagens e esta forma de atuar não foi de todo colocada de lado, pois é sempre necessária alguma rigidez da burocracia, por mais mudanças

que se façam na Administração Pública. Mudanças que levaram reforma da Administração Pública.

Mas existindo uma gigantesca necessidade de inovar, necessidade obrigatória, surgiu o Estado de bem-estar, que segundo Bevier e O'Brien (2001 *apud* (Araújo, 2001)) *“esteve na origem de três problemas. O elevado nível de gastos públicos prejudicou a economia, conduzindo a elevas taxas de inflação (...) nível de gastos era exagerado e insustentável o que acelerou o esgotamento do modelo (...) e o sistema era muito permissivo, não dispendo de incentivos para a utilizando eficiente de incentivos.”*

Toda esta pressão assentava-se, principalmente, na dificuldade em resolver situações complexas, procurando-se desta forma modelos mais tolerantes. Neste momento o Estado precisava de se libertar de encargos fiscais e a opção mais fiável seria privatizar instituições. Foram várias as estratégias, desde *“cortes orçamentais, venda de bens do Estado, contratação de serviços, introdução de indicadores de desempenho, gestão por objetivos”* (Araújo, 2001).

Foi neste momento que surgiu a Nova Gestão Pública (NGP), uma reforma que teve, fundamentalmente, um vínculo com a falta de resposta por parte do Estado, uma colossal insatisfação por parte dos cidadãos esbate a atividade burocrática.

A NGP baseia-se, portanto, no cidadão, existindo uma flexibilidade a nível da administração, melhorando as relações no seio das organizações, sem esquecer o principal objetivo – cidadão.

A NGP passa por ser a implementação de ideais, objetivos e modelos da gestão privada na administração pública, existindo uma preocupação, em contraste com a burocracia, pelos resultados e pelo desempenho. Esta forma de atuar faz com que os recursos humanos sejam mais autónomos e não sigam um padrão rígido. Outro aspeto é o fato de não haver uma hierarquia decretada, a que Teoria da Escolha Pública veio substituir a limitação de poderes e, desta forma, descentralizar as tomadas de decisões. Oferece-se, por assim dizer, mais créditos a todos os recursos humanos que contribuem para a tomada de decisão, tornando-a mais eficaz, eficiente, objetiva e organizada. Este modelo, segundo Frederickson (1996:269 *apud* Fonseca, 2011) *“eleva os valores da escolha individual, da oferta de incentivos, da concorrência e do mercado, como um modelo de governo”*.

“Embora se depositasse toda a esperança na NGP, para uma reestruturação da economia e dos Estados, não foi tão irrepreensível como se esperava. (Madureira & Rodrigues, 2006). Não será correto pensar-se que a introdução de novas estratégias, principalmente adaptadas da gestão privada, iria ser a solução de todos os problemas existentes na administração pública. Aliás, este novo modelo – NGP – atraiu alguns problemas, para além dos existentes. Vejamos a delegação de poderes, a nova organização da estrutura da administração pública facilita a

tomada de decisão, por parte de subordinados. Esta situação faz com que exista uma despreocupação da análise de um problema, como existe uma fragmentação de comunicação pode reduzir a atenção para o problema.

Estas reorganizações surgiram sempre na necessidade de retribuir as necessidades dos cidadãos, das instituições e principalmente aliviar as responsabilidades, económicas e fiscais, do Estado. Ora, a transição de um modelo burocrático para a NGP fez com que o poder se dividisse, passando por vezes para o sector privado. Foram ainda criados departamentos autónomos, onde os gestores possuíam a liberdade para dirigir, pois *“acreditava-se que através da autonomização se poderia conseguir maior capacidade de controlo sobre o desempenho dos gestores e das unidades organizacionais. Ao concentrar atividades nucleares e ao definir indicadores de desempenho para a atividade, os objetivos tornam-se mais fáceis de identificar e prosseguir.”* (Araújo, 2001).

Todas estas transformações e reviravoltas na Administração Pública, mudaram a forma como observamos as pessoas e/ou os recursos humanos, não são meras peças para que uma organização se possa mover. A *“gestão e avaliação dos recursos humanos”* (Mozzicafreddo & Gomes, 2011) foi uma das mais importantes transformações na reforma da Administração Pública em Portugal, como será discutida no ponto seguinte.

As prioridades foram-se alterando, passando do enfoque *“do método do trabalho e a preocupação com a organização formal e os princípios de Administração cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais”* (Chiavenato, 2003).

Relevante será abordar a Teoria da Relações Humanas que é caracterizada por dois grandes critérios, em primeira instância existe uma preocupação e uma necessidade de humanizar a Administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Burocracia, adaptando-se assim ao novo tipo de vida. Em segunda instância, é a preocupação pelo estado emocional das pessoas, que influências externas e/ou internas podem surgir e colocar em causa as tarefas na organização. Estas características fazem com que haja um equilíbrio nas organizações aliando a função económica e financeira, ou seja, *“produzir bens ou serviços para garantir o equilíbrio externo e distribuir satisfações entre os participantes para garantir o equilíbrio interno”* (Chiavenato, 2003).

São estas alterações na forma de observar o indivíduo que fizeram com que existisse a necessidade de reformar a Administração Pública em Portugal

1.1. Reformas na Administração Pública em Portugal

Alterações e reformas na Administração Pública em Portugal, foram conceitos que se tornaram evidentes a partir do ano de 1974, devido à grande revolução - *25 de Abril de 1974*¹. Num momento de mudança, foram outros tantos valores que forçaram às várias reformas portuguesas. Não existiu uma reforma, ou muito menos se poderá afirmar que uma reforma foi aceite em determinada data. As reformas são constantes, evidenciando-se umas mais que outras, pela necessidade de cada sector.

Valores como *“o peso dos encargos financeiros das despesas públicas; a crescente visibilidade de determinadas disfuncionalidades; a alteração das expectativas dos cidadãos; o processo gradual e regular de modernização das reformas de estado em vários países da OCDE*²” (Mozzicafreddo & Gomes, 2011) foram fundamentais para as reformas, para uma nova organização ou reorganização dos serviços. Não significa que estes valores tenham sido os únicos na causa das reformas, foram também as necessidades em transformar estruturas, descentralizar unidades de maior poder para unidades fragmentadas.

Para situar no tempo todos os sentidos das reformas, dividindo pelos governos que ao longo dos anos se foram alterando, pela razão de que a realidade política é a que mais tem influência na Administração Pública, é possível observar as estratégias e medidas que levaram às reformas, entre 1976 e 2011, na Tabela 3 do Anexo A.

De uma forma sucinta, a tabela demonstra todas as alterações ou vontade de alterar algo que se verificava não funcionar corretamente. Algumas das medidas são comuns a todos os governos, ou seja, quase todos possuem as mesmas preocupações, porém não existe consensos nas políticas da política. Nota-se uma necessidade de “desburocratização”, de situações que provocam entraves, ao contrário do que o Estado precisava, como lutar contra o desperdício e racionalizar recursos.

Observou-se ainda a uma substituição de um estado centralizado e burocrata para um governo mais prestativo. Estas transformações tiveram impactos nos recursos humanos, pois aqueles que prestavam serviço no antigo regime foram desviados, até mesmo retirados. Novos funcionários foram admitidos, em 1968 registava-se um total de 155.200, em 1978 um total de 313.800 e em 1983 chegou a um máximo de 442.000 funcionários.

¹ 25 de Abril de 1974 ou Revolução dos Cravos, surgimento de um novo Estado, com a queda de um regime político desde 1926, através de um movimento popular e militar, comandado pelas formas do MFA (movimento das forças armadas).

² OCDE - 1961 (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), inicialmente designada por OECE - 1948 (Organização para a Cooperação Económica Europeia) tem como objetivos manter a estabilidade financeira, desenvolver emprego, apoiar o crescimento económico

Alterações a nível da intervenção do próprio Estado, que se refletiram em privatizações e descentralizações de poder, onde “a reforma da Administração pública poderá ser encarada como um projeto integrado, complexo e diversificado onde é realmente necessária uma gestão atenta e conciliadora dos diversos atores, dos seus comportamentos e das suas expectativas, para que se possam servir sem árbitros.” (Madureira & Rodrigues, 2006). Estas transformações e necessidades levaram à criação de sistemas de gestão por objetivos, na perspetiva de melhorar a qualidade dos serviços e de todos os recursos que os complementam e ainda para que a eficácia e eficiência seja cada vez mais evidente.

No que diz respeito aos recursos humanos, diretamente à evolução do emprego na administração pública central, regional e local entre 1968 e 2010 está visível no Gráfico 1, onde se observa que desde 1968 o número de funcionários foi sempre crescente, tendo uma queda um pouco significativa em 2005, na administração central. Este aumento substancial de funcionários públicos originou uma situação crítica a nível financeiro do Estado, pois quanto maior o número de funcionários maior será o encargo de despesas. Quanto à administração regional e local o número de funcionários foi sempre crescente, apresentando um comportamento idêntico à linha de crescimento da administração central. Durante o mesmo período de tempo não se verificou movimentos de descentralização nem mesmo de regionalização.

Emprego na AP central, regional e local, de 1968 a 2010

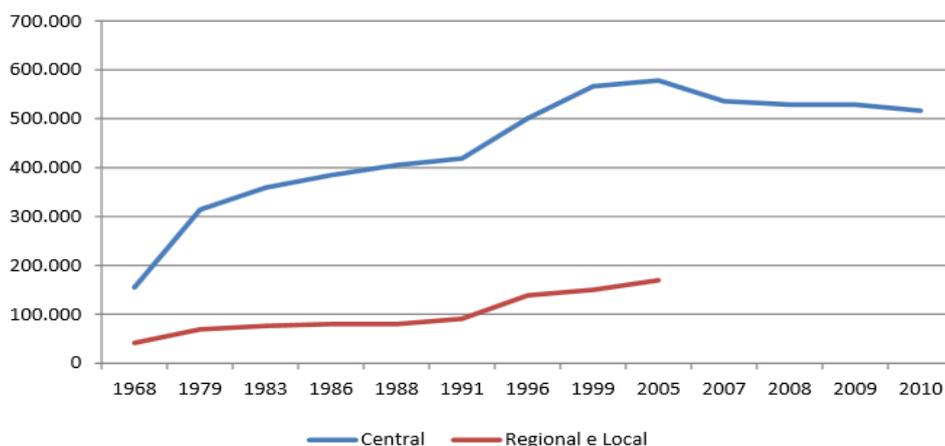


Gráfico 1. Emprego na AP central, regional e local, de 1968 a 2010

Adaptado de (Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
Madureira et al., 2013)

No seguinte ponto será abordada novamente a Teoria das Relações Humanas fazendo um cruzamento com a temática comportamental nas organizações.

2. A Teoria das Relações Humanas e a Teoria Comportamental

Se nos perguntarmos o que move as organizações, certamente estaremos de acordo que será o fator económico e a competitividade entre elas. Mas, embora estes fatores sejam proeminentes, os recursos humanos estão na origem de todo o processo que faz agitar as organizações. A influência humana, característica da Teoria das Relações Humanas, “*trouxe uma nova linguagem que passou a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em Motivação, Liderança, Comunicação, Organização Informal, Dinâmica de Grupo, etc.*” (Chiavenato, 2003).

A Motivação que influencia os recursos humanos numa organização, pode traduzir-se em recompensas monetárias, como é defendido pela abordagem da Teoria Clássica da Administração. Ao contrário, a Experiência de Hawthorne³ revela que não é apenas o fator monetário que inspira o ser humano, mas também por “*recompensas sociais e simbólicas*” (Chiavenato, 2003), conforme defende Elton Mayo⁴.

A Liderança, conceito que sempre esteve aliado à hierarquia e ao poder máximo, é encarado como fator principal de influência dos recursos humanos. Pode estar a liderança mais ou menos presente, mas é sempre necessária numa organização. O líder ou o (s) que detêm o poder de liderar, devem conhecer os atores/recursos humanos de uma organização. A liderança é um conceito complexo e pode ser encarado de várias formas, como “*um fenómeno de influência interpessoal, um processo de redução da incerteza de um grupo, uma relação funcional entre líder e subordinados, um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação*” (Chiavenato, 2003).

A necessidade de comunicar entre líderes e os seus subordinados, e entre eles também, faz com que haja um melhor entendimento das necessidades de cada um e principalmente da organização. A Comunicação é, assim, “*a troca de informações entre pessoas*” (Chiavenato, 2003). Este conceito, embora esteja sempre a ser mencionado pelas organizações, é uma falha constante, pois se houver uma melhor comunicação haverá um melhor desempenho em cada cargo. Para tal é necessário proporcionar as atitudes necessárias para a motivação, cooperação e satisfação no cargo, tendo assim cada um as informações imprescindíveis para a

³ Experiência de Hawthorne – Em 1924, a Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos fez uma pesquisa para verificar a correlação entre produtividade e iluminação do local de trabalho, dentro dos pressupostos da Administração Científica. Esta experiência foi coordenada por Elton Mayo, tem 5 fases e prolonga-se até 1932. (Chiavenato 2003).

⁴ Georges Elton Mayo (26 de Dezembro de 1880) foi um sociológico, um dos principais fundadores e principais expoentes do método da sociologia industrial. Chefiou a Experiência de Hawthorne, como resposta à Teoria Clássica da Administração.

realização do trabalho. A comunicação deve ser clara e acessível, para que líderes e subordinados percebam, não se pense que a troca de informações é só na direção líder – subordinado, mas também ao contrário para que haja um acompanhamento contínuo, avaliando o trabalho. Esta avaliação assenta em três pontos, ora, *“uma pessoa trabalha melhor quando conhece os padrões do seu trabalho, a organização opera eficientemente quando a pessoa e o seu chefe tem um entendimento comum das responsabilidades e cada pessoa pode ser auxiliada a dar a máxima contribuição à organização”* (Chiavenato, 2003).

A Organização Informal deve ser tida em conta numa organização, isto porque, é entre as pessoas que se vão arrancando ideias e conceitos paralelos à organização. Ao contrário de uma organização formal onde as práticas são conduzidas por regras estabelecidas pela organização, a organização informal rege-se pelos *“usos e costumes, nas tradições, nos ideias e nas normas sociais”* (Chiavenato, 2003). É necessário ouvir e perceber cada membro da organização, todas as interações são relevantes e devem ser tidas em conta, pois criam de certa forma valor à organização.

A Dinâmica de Grupo é um conceito que está interligado à Organização Informal, que se traduz numa *“soma de interesses”*. Um grupo pode desenvolver forças e ideias dentro de organizações, com finalidades comuns, com uma estrutura dinâmica de comunicações e uma coesão interna. Um indivíduo que esteja integrado num grupo, não pertence só a ele, mas faz parte, querendo alcançar um papel ativo na organização. É importante perceber que todos os membros do grupo são influenciados e também influenciam, estes conhecimentos da dinâmica do grupo auxilia o líder a ser bem-sucedido.

Todas estas apreciações foram obtidas da Experiência de Hawthorne, desenvolvendo-se um novo olhar sob os recursos humanos: *o homem social*. Esta experiência e a criação da Teoria das Relações Humanas progrediram pelo fato de a antiga administração se basear em princípios desajustados na gestão dos recursos humanos. Porém, esta teoria foi ao longo dos tempos entrando em declínio, que em simultâneo, se evidenciava uma oposição radical à Teoria Clássica, esta que focava apenas a estrutura de uma organização e um extremo racionalismo na conceção da administração. Ficava desta forma difícil definir fatores autênticos, pondo em causa a situação económica. Estas teorias não se expiraram, após uma reestruturação a Teoria das Relações Humanas ganhou outro nome – Teoria Comportamental.

É portanto a partir das fragilidades da Teoria das Relações Humanas que surge a Teoria Comportamental em 1940. Esta última teoria *“representa um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, com a qual se mostra eminentemente crítica e severa”* (Chiavenato, 2003). Realça a importância do indivíduo como um só, passa a ser importante o estudo das necessidades humanas para que seja reconhecida a motivação e desta forma jogar com estes conceitos, que somados farão com que a qualidade das organizações se aperfeiçoe.

Abraham H. Maslow ⁵(1908-1970) foi um dos maiores especialistas no que diz respeito à Motivação Humana. Foi Maslow que construiu a hierarquia de necessidades do ser humano (Figura 1), contribuindo desta forma para uma melhor percepção de cada indivíduo dentro da organização, analisando fatores externos e internos. Hoje em dia esta pirâmide é utilizada no sistema de controlo de qualidade total (Total Quality Control). Esta hierarquia está organizada desde as necessidades mais básicas para as necessidade mais elevadas, aquelas que fazem o indivíduo crescer como trabalhador e transformando-se numa peça de estudo fundamental à organização.

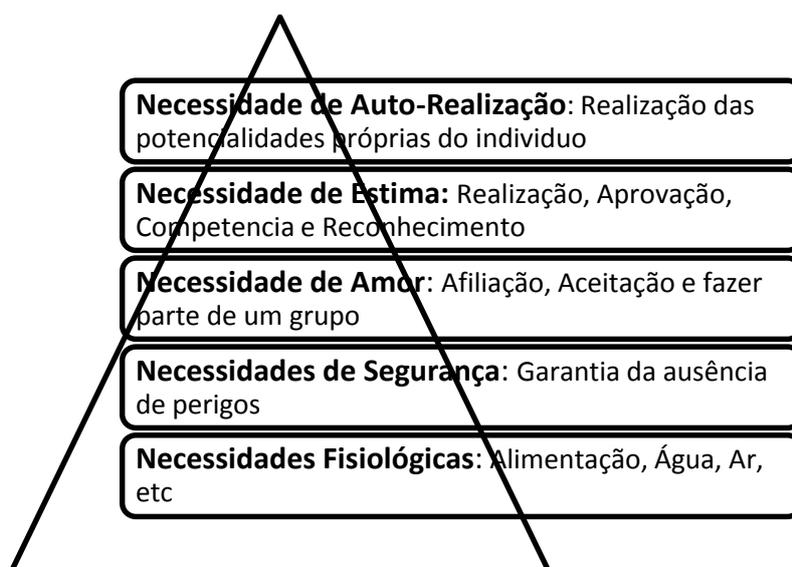


Figura 1. Pirâmide das Necessidades de Maslow

Adaptada (Costa, 1980; Necessidade de satisfação: um estudo fatorial)

Esta hierarquia não funciona para todos os indivíduos da mesma forma, há prioridades e cada indivíduo estabelece as suas. Maslow afirma que *“quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado de necessidade possa se manifestar”* (Chiavenato, 2003).

É possível que esta Teoria possua demasiada técnica em relação à realidade. Teorias irrealistas, pois em muitas ocasiões conseguem ficar muito aquém da verdade organizacional. Isto não quer dizer que não sejam uma ferramenta no estudo das relações humanas e por sua vez no comportamento organizacional.

Esta e outras suposições sobre a hierarquia das necessidades foram colocadas em causa, pelo fato de serem bastante subjetivas. Porém, são ainda aceites onde alguns líderes usam esta escala como orientação na ação administrativa.

⁵ Abraham H. Maslow (1908-1970) foi um psicólogo e filósofo americano, um dos líderes da psicologia humanística.

3. Gestão dos Recursos Humanos - Desafios e Estratégias

Importa agora, perceber como as organizações lidam com os recursos humanos, sendo esta matéria delicada e alvo de críticas. Em primeira estância é necessário perceber o que é a “administração de pessoas”, inicialmente assim definida e mais recentemente de recursos humanos, é então *“uma estratégia integrada da organização a cargo do conjunto dos quadros hierárquicos, aos quais incumbe realizar atividades”* (Nyhan, n.d.). Uma outra definição de gestão de pessoas delimitada por Soares (*apud* CHIAVENATO, 2003) passa por *“um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspetos da posição da organização relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treino, recompensas e avaliação de desempenho”*.

Os conceitos - administração de pessoas e gestão de recursos humanos - nasceram da preocupação do estado emotivo dos indivíduos e também para que estes conquistem uma condição de trabalho estável. Ou seja, há a necessidade de satisfazer o indivíduo no seu ambiente laboral, analisando os comportamentos nas suas relações com outros indivíduos. Se falarmos em análise de comportamentos, questionamo-nos quem poderá observar estas atividades. Ora, são os denominados gestores/administradores dos sectores de recursos humanos em cada organização, vão emergindo consoante a ênfase que toma esta temática nos inícios do século XX. Inicialmente apenas existia o objetivo de recrutar e definir salários, mas que com a II Guerra Mundial (1939-1945) a formação e qualificação passaram a ser os propósitos dos gestores das organizações.

Após transformações e reviravoltas nas prioridades dos gestores ao longo do tempo e conforme Lawler (1999, *apud* CARVALHEIRO, 2011) é *“na década de 80, resultado de diversos fatores que marcaram os anos 70, como a globalização, a desregulação e as rápidas mudanças tecnológicas exige-se, por parte das empresas, um planeamento estratégico, ou seja, um processo de antecipação das mudanças futuras e do alinhamento das várias componentes da organização, de forma a promover a eficácia e eficiência organizacional (...) A Gestão de Recursos Humanos é vista, pela primeira vez, como um agente de ajuda às empresas para a realização dos seus principais objetivos”*.

Subsiste uma preocupação nítida no tratamento dos recursos humanos dentro das organizações como indivíduo/pessoa, porém o lado económico e financeiro coloca, muitas vezes, este setor em situação instável.

Mais recentemente, a gestão dos recursos humanos tem sofrido consequências devido às transformações económicas, políticas e sociais. As organizações sofrem com cortes e o primeiro alvo é o da divisão da gestão dos recursos humanos. São vários os fatores que influenciam a gestão e Thévenet (1994 *apud* DAVEL e VERGARA, 2001) identifica as

principais mudanças na natureza do trabalho, são elas: “*interações entre trabalho e tecnologia; alteração nas definições de cargos; introdução de novas categorias de trabalho; forte demanda para aprendizagem contínua; forte impacto da avaliação do consumidor sobre a empresa; mudança nas funções de liderança e a alteração do foco no indivíduo para o trabalho em equipa*” (Silva, Basques, & Facco, 2006). Todos estes fatores proporcionam ambientes distintos, fazendo surgir novas estratégias para alcançar os objetivos dos administradores. Questiona-se portanto o que se faz e quem consegue gerir os recursos humanos em situações de risco. Há, cada vez mais, desafios à forma como se vê a gestão dos Recursos Humanos. Como já foi referido, nascem novas estratégias que vão ao encontro de novos administradores, para fazer frente às novas dificuldades é necessário dotar os administradores de valores e saberes adequados.

São os administradores responsáveis pela gestão dos recursos humanos que devem sofrer as primeiras mutações, para que consigam dar resposta às complicações que se seguirão. Existem quatro principais eixos que o administrador deve estar apto para atuar, como “*na administração de estratégias de recursos humanos, na administração da infraestrutura da empresa e ainda na administração da transformação e da mudança*” (Werlang, n.d.). Seguindo esta linha de pensamento, um administrador deve estar preparado para situações inesperadas, mantendo-se fiéis à organização. Devem ainda defender os direitos dos recursos humanos em questão, fazendo com que as necessidades sejam compreendidas. Pode-se afirmar que os administradores adicionam, de certa forma, “*valor à organização e gerem transformação e mudança. Transformação acarreta modificações na cultura; os profissionais de RH que administram a transformação tornam-se guardiões e catalisadores culturais*” (Werlang, n.d.).

São inúmeras as realidades inesperadas a que um gestor está sujeito, para além de estar a lidar com pessoas, seres que pela sua natureza são imprevisíveis e espontâneos, é também necessário enquadrar a organização no meio social, político e económica. Atualmente, esta última não facilita de todo o trabalho do gestor, pois torna-se delicado gerir recursos humanos e ao mesmo tempo focar-se na visão e missão da organização. Perante estas adversidades, o gestor necessita de implementar uma estratégia de aperfeiçoamento da sua gestão à organização em que está inserido.

É a chamada “*Gestão Estratégica de Recursos Humanos*” segundo Sousa (2008) que vem afirmar a importância dos funcionários nas organizações. Se incentivarmos e aliciarmos os indivíduos serão uma mais-valia, pois serão funcionários cheios de determinação, desenvolvendo assim valor para a organização. Não há de fato uma estratégia que as organizações possam seguir, seria impossível pelo fato de as organizações serem distintas e pelos recursos humanos requererem motivações e incentivos divergentes. Aliás, esta divergência pode-se observar mesmo dentro de uma organização. É necessário sim, que haja

uma coerência quando se define objetivos e se observa a capacidade de uma organização metodológica, mesmo quando as imprevisibilidades ocorrem.

Para que um gestor não seja de todo apanhado desprevenido pelas inúmeras situações inesperadas, é necessário ter em conta alguns fatores como: a economia; a política (acima referidos); *“o ambiente geral e específico (...) concorrência (...) as alterações tecnológicas (...) a demografia (...) os socioculturais”* (A. Sousa, 2008). Todos estes fatores externos, colocam as organizações em alerta, estão sistematicamente a serem apreciadas, principalmente no que diz respeito à sua capacidade de enfrentar dificuldades e adaptar soluções. Há ainda outras condições no que toca à tentativa de definir estratégias a nível da gestão de recursos humanos, é evidente que a estrutura de uma organização tem um peso enorme na manipulação dos indivíduos. Poderá notar-se através das hierarquias, conforme o tipo de organização, sendo estas mais ou menos vincadas. É portanto a linhagem da organização que está na origem de decisões para a criação de estratégias. O conjunto pessoas/indivíduos são fulcrais nas organizações, pois se usufruirmos das capacidades máximas individuais, será facilitada a constituição da estratégia. Com todas estas circunstâncias reunidas será fácil alcançar a mudança, através da estratégia gerida direcionada aos recursos humanos. Mas esta mudança tem que ser “sustentável” conforme Ana Sousa (2008) afirma e para tal é fundamental: *“a implicação da gestão de topo; atenção particular à comunicação; a remuneração encoraje a inovação; deve ser criada uma atmosfera de trabalho facilitadora e indutora da mudança”*.

Fica a ideia de que gerir pessoas não é comparável à gestão de outros recursos. E será pertinente focar a crítica feita à gestão estratégica dos recursos humanos, pois *“situa-se ao nível da conceção e da implementação de um conjunto de políticas e práticas com coerência interna, que garantam que as pessoas contribuam para alcançar os objetivos da organização”* (A. Sousa, 2008). É possível criar e desenvolver indivíduos competitivos dentro das organizações, seguindo uma cultura e valores partilhados na comunidade laboral.

Para além disso, não nos podemos esquecer de que os indivíduos/funcionários são orientados por indivíduos/gestores. E como todos os seres humanos cometem erros, por vezes a falha primária de um gestor é agrupar indivíduos com as mesmas características. Em tempos foi um plano dos gestores, mas recentemente as organizações pretendem indivíduos com estímulos e ideais discrepantes, pois esta quebra na linha de um pensamento monótono, poderá ser o lançamento para se tornar uma organização competitiva no mercado, capaz de satisfazer necessidade dos seus membros e a sociedade, alcançando os seus objetivos.

4. A Motivação do Indivíduo no Trabalho

“A gestão do comportamento organizacional passa fundamentalmente pela compreensão dos processos motivacionais”
(Neves, 1998).

É relevante compreender os fatores internos e externos que envolvem o indivíduo no ambiente de trabalho. Isto pelo facto de serem verdadeiros condicionantes da produtividade do indivíduo, portanto não se deve desvalorizar. Por fatores internos entende-se, por exemplo, a relação com os outros indivíduos, espaço físico e todas as ferramentas necessárias para desempenhar tarefas diárias. Relativamente aos fatores externos entende-se problemas/emoções pessoais e situações que são divergentes ao trabalho.

É de facto importante considerar ambos os fatores, porque conseguem mover positiva e negativamente o indivíduo no trabalho. É esta pressão que faz o indivíduo motivar-se para desempenhar as suas funções – Motivação. *“Esta pode ser definida como a variedade de comportamento intra e interindividuais e competências no controlo de exigências do meio ambiente que a ação exige”* conforme defende Vroom (1964 *apud* NEVES, 1998). Esta definição de motivação deixa muito aquém, mas é conveniente fazer uma breve comparação com o que se observa atualmente no mundo do trabalho.

Mais recentemente, para Robbins (2008) a Motivação é definida *“como a disposição de um indivíduo para fazer alguma coisa que ao mesmo tempo seria condicionada pela capacidade dessa ação trazer a satisfação de uma necessidade deste indivíduo. Esta necessidade seria uma deficiência física ou psicológica que torna certa ação atraente. Assim, as pessoas motivadas desempenham melhor suas tarefas do que as desmotivadas”* (Motivação no Trabalho: Fundamentação Teórica, n.d.).

Existem demasiadas teorias sobre o quê e o porquê do indivíduo se comportar de determinada forma. Esta diversificação de teorias desenvolveu-se pelo fato de cada indivíduo ser único e de cada organização construir as suas estratégias de ação no mercado.

A Teoria das Necessidades de Maslow, já exposta neste trabalho, é das mais referidas teorias para o estudo dos Recursos Humanos, mas para elucidar existem muitas outras teorias no estudo dos recursos humanos como: Teoria dos Instintos, Teoria da Equidade, Teoria da Realização, Teoria da Autorregulação, etc. Cada teoria defende que o indivíduo é influenciado por x eventualidade, o que nos leva a considerar que nenhuma destas teorias esteja errada ou até mesmo totalmente desatualizada.

Neste trabalho é pertinente considera-las todas e ao longo do mesmo aperfeiçoar uma teoria que reúna condições de análise a determinados recursos humanos. Portanto, de uma forma prática e simplificada tratar-se-á do que realmente “move” o indivíduo.

Para um gestor, tanto no público como no privado, importa conhecer o (s) tipo (s) de recursos humanos que dispõe, para que a interação com os mesmos, sendo eles divergentes, seja no máximo perfeita/personalizada. Ora será fundamental perceber cada indivíduo e não usa-lo como apenas uma máquina da organização. A diferença entre o indivíduo e a máquina é mesmo a motivação, a força que os move.

Edwin A. Locke (1938)⁶ defende mesmo que a motivação pode ser vista como uma técnica de gestão na sua Teoria *Goal-Setting*. A força que leva a um indivíduo a estar permanentemente motivado passa pelo estabelecimento de objetivos. “A *determinação de objetivos específicos e que as pessoas acreditem que são suscetíveis de serem alcançados proporciona-lhes um benefício, tangível ou psicológico*” (Neves, 1998). Mas como funciona a definição de objetivos? Obviamente que os objetivos são estabelecidos pela organização com o intuito de maximizar o seu lucro, mas deve conjugar sempre com as capacidades e nível dos indivíduos. Ou seja, os objetivos devem ser claros, perceptíveis e com graus de exigência adequados. Para além destes objetivos, cada indivíduo tem os seus, pessoais e profissionais, ambos funcionam como alavanca de trabalho.

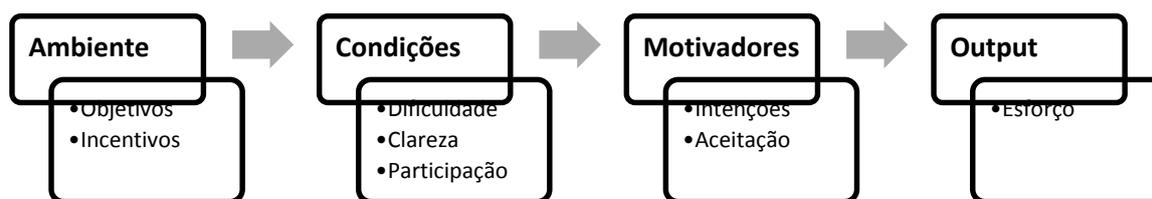


Figura 2. Teoria Goal Setting

Esta questão de fixação de objetivos proporciona na organização tensões positivas e negativas. Em primeiro as positivas, porque existem metas que são estabelecidas e proporcionam uma maior produtividade. E negativas, porque há probabilidades de gerar competitividade exagerada e dificulta o desempenho regular da organização. Ora, conforme argumentam Newstrom e Davis (1993 *apud* NEVES, 1998) “os indivíduos comparam as suas capacidades e competências com os seus resultados e experimentam ou não um estado de *autoeficácia*”.

O *feedback* dos objetivos é mais eficaz quando são críticos de alcançar, o ser humano gosta de desafios e conseguir superar algo complexo é um sucesso. Esta conclusão foi demonstrada por Locke (1968) num estudo que relacionou “a *dificuldade dos objetivos e o desempenho*” (Neves, 1998).

Fala-se de motivação, mas o que pode incentivar realmente um indivíduo, para além da vontade própria de realizar de forma correta as suas tarefas? Podem ser regalias pelo bom desempenho individual e/ou coletivo.

⁶ Edwin A. Locke (1938) Professor e psicólogo americano foi um dos pioneiros na teoria de definição de metas

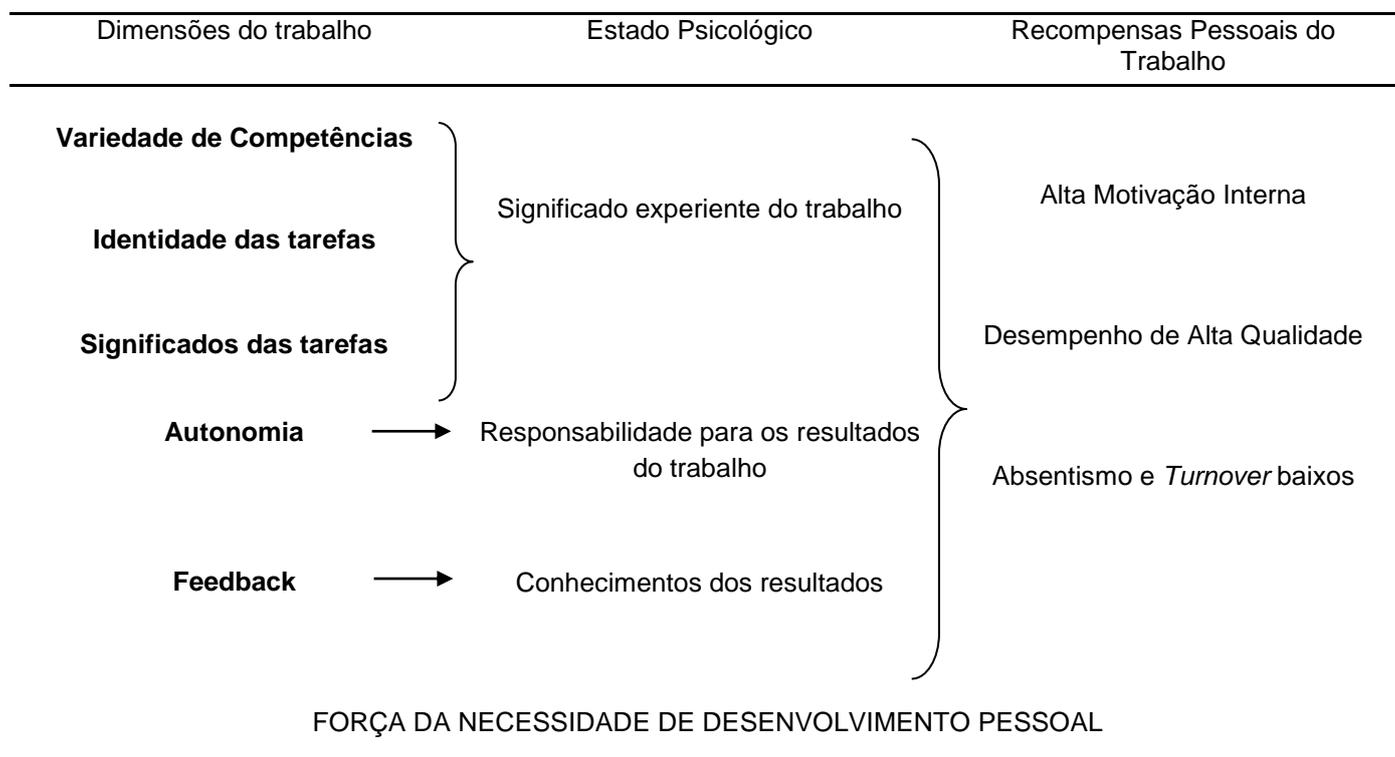
Pertinente será admitir a Teoria das Características da Função⁷ de Hackman, J. R e Oldham, G. R. (1976), que analisa fatores importantes sobre o desempenho do indivíduo a nível “psicológico, as dimensões do trabalho e as variáveis inerentes aos resultados” (Neves, 1998).

Estas três variáveis influenciam o indivíduo e influenciam-se a si mesmas, fazendo com que o indivíduo no trabalho seja pressionado pela sua auto dedicação, ou seja, pela vontade de completar os seus objetivos e ainda pela responsabilidade que é depositada pela organização.

Para compreender melhor esta teoria, as três variáveis serão explicadas com o auxílio da Tabela 1 de Hackman e Oldham (1976). As três variáveis estão interligadas, ora o estado psicológico do funcionário é influenciado pelas características do posto de trabalho e os atributos dos trabalhadores que podem determinar a realização bem-sucedida ou não de uma tarefa complexa e desafiadora.

Poder-se-á admitir que existe um ciclo vicioso no que diz respeito à motivação do indivíduo, “*if the performer feels fully responsible for work outcomes on a meaningful task, but never finds out how well he is performing, it is doubtful that he will experience the internal rewards that can prompt self-generated motivation*” (Hackman & Oldham, 1976).

Tabela 1. Variáveis da Teoria das Características da Função



Adaptada (Neves, 1998 *in* Motivação para o Trabalho)

⁷ Teoria das Características da Função foi testada em 658 funcionários, em 62 postos de trabalho diferentes, em 7 organizações diferentes.

“A motivação é um conceito psicológico relacionado com a força e a direção do comportamento e que os indivíduos são motivados pelos sentimentos de atualização do seu potencial e contínuo autodesenvolvimento” (Neves, 1998). Esta envolvência de sentimentos e obrigações geram, para cada indivíduo, um modelo de eficácia e eficiência no trabalho. Mas este nível de conhecimento organizacional não parte apenas, nem pode, dos indivíduos (funcionários), mas também dos gestores/administradores que devem avaliar os seus recursos humanos e organiza-los em tipos de funções para um melhor aproveitamento. Ou seja, se um indivíduo é útil na tarefa x, então que permaneça. Mas se, porventura, um indivíduo não estiver a ser produtivo na sua tarefa, é necessário uma reorganização de tarefas, para tirar o maior proveito das tarefas de cada indivíduo.

É notável o cruzamento de interesses pessoais e coletivos (organizacional). E porque não tirar o benefício destes dois? Mantem-se o interesse do indivíduo nas tarefas que realiza – motivação; e a organização (pública ou privada) tira o seu lucro – benefício.

No próximo ponto será abordada a temática do ambiente organizacional, continuando com esta perspetiva.

5. O Comportamento e o Ambiente Organizacional

Uma organização, seja pública ou privada, tem objetivos próprios. Não existe um protótipo de uma “boa organização” ou “organização perfeita”. Existem tentativas de melhoria, aplicando-se inúmeras medidas na perspetiva de obter um desempenho eficaz.

De facto, poder-se-á afirmar que há medidas que acarretam vantagens a nível organizacional, porém o fator humano é o mais sensível e complexo de moldar numa organização, tornando assim mais crítica a melhoria.

O comportamento individual e coletivo numa organização necessitam de ser estudado pelas chefias, tirando assim um maior proveito dos recursos de que dispõe. O comportamento humano é influenciado por imensos fatores, principalmente pela personalidade de cada indivíduo.

A partir dos objetivos pessoais, através de uma gestão favorável, consegue-se que os indivíduos se sintam motivados e a produção seja rentável. Pode-se acreditar que existe uma conexão entre os objetivos individuais e os da organização, tornando-se assim compatíveis e onde a análise da gestão do comportamento organizacional é inteligível.

Esta visão de comportamento organizacional depende da tipologia de organização de que nos estamos a debruçar, aliás, depende essencialmente de como vemos a organização. Segundo Burrell e Morgan (1979 *apud* REGO, et al, 2003) pode-se dividir a ciência organizacional em

cinco paradigmas: “*organização racional, organização orgânica, organização política, organização cognitiva e organização humana*”. Para compreender melhor cada uma destas perspectivas, uma breve explicação, na Figura 3, e porque é pertinente esta divisão.

Tipos de Organizações	
Racional	•Fixa objetivos puramente organizacionais, limitando assim o comportamento humano individual.
Orgânica	•É ajustável às influências exteriores, bastante flexível o que torna vulnerável tanto a situações positivas como a negativas.
Política	•“ <i>entendidas como arenas</i> ” (Rego et al., 2003)são organizações de múltiplos interesses, maioritariamente provenientes da busca do poder.
Cognitiva	•Perspetiva de organização que divide opiniões, bem como as interpretações que um objeto poderá ter para cada indivíduo.
Humana	•“ <i>os objetivos daqueles que nelas trabalham devem ser cuidadosamente consideradas, já que a atenção aos objetivos individuais é condição fundamental para o alcance de vantagem competitiva</i> ” (Rego et al., 2003)

Figura 3. Tipos de Organizações

Adaptada (Rego et al., 2003 in Manual do Comportamento Organizacional e Gestão)

Estas cinco dimensões de organizações, estão demasiado delineadas, não existe uma organização definida como organização cognitiva, por exemplo. Existem organizações que conciliam aspetos destas cinco dimensões, formando assim uma tipologia nova de organização, mas não nomeada. Esta será apenas uma forma ou um método de identificar a personalidade de uma organização relacionando com o recurso humano. De certa forma, os indivíduos podem contar à partida como serão tratados nestas organizações e serem eles próprios a fazer a adaptação.

Mais complexo do que identificar organizações, será mesmo o relacionamento entre os indivíduos. Necessariamente, deverá ocorrer uma contextualização entre os dois mundos que se aborda neste capítulo, o indivíduo e o trabalho (organização). Entender onde encaixar o indivíduo na organização para que haja um melhor aproveitamento das suas qualidades – *Indivíduo-Organização*. Ambientar o indivíduo ao espaço será outra adaptação necessária – *Organização-Indivíduo*. E obviamente, que criar laços entre os indivíduos será outra das adaptações – *Indivíduo-Indivíduo*. Estas três adaptações são situações de integração, dos indivíduos às organizações e vice-versa, e da competência dos gestores das secções dos recursos humanos para uma melhor utilidade de todos os recursos.

Na natureza humana, e agora debruçamo-nos numa vertente mais psicológica, existem aspetos que requerem uma reflexão. Nicholson (2000 *apud* REGO et al., 2003) fundamentou, enumerando alguns fatores de risco na gestão contraditória às essências da natureza humana – “os 7 pecados mortais”. De uma forma básica identificou sete sinais de risco:

- “Stress e emoções suprimidas;
- Expropriação de poder;
- Políticas de baixa confiança;
- Discriminação;
- Equipas ineficazes;
- Más decisões;
- Gestão pelo medo”.

Arriscaria apensar a esta lista o exercício inapropriado de quem lidera, a falta de creditação depositada nos indivíduos.

Nicholson (2000 *apud* REGO et al., 2003) explica cada um dos sete pecados e oferece sugestões na vertente da psicologia evolucionista, criticando a forma de como o sistema organizacional oprime os indivíduos, isto porque não é de todo o meio ambiente preferido e favorável à forma de viver dos indivíduos. Relativamente às sugestões enaltece a forma natural do indivíduo, dando liberdade às emoções e à manipulação favorável.

“Qual a causa do comportamento organizacional?”

Pfeffer (1997 *apud* REGO et al., 2003)

O indivíduo que integra uma organização estará inevitavelmente a influenciar a estrutura da organização, pelo seu comportamento. Ora, o indivíduo vive no cruzamento do comportamento organizacional e comportamento humano. Por outro lado, também este será influenciado pelo ambiente organizacional, por isso deve existir um estudo do ser humano, enquanto que este integra a organização. Pode parecer simples esta questão, mas conhecer um indivíduo não é uma tarefa clara.

Ora, se conhecermos o comportamento do indivíduo, consegue-se entender quais são os seus potenciais e qualificações para torna-lo num instrumento eficaz e produtivo. “Instrumento” poderá ser um adjetivo agressivo para identificar um indivíduo que possui características de personalidade. Onde no mundo do trabalho, dentro das organizações, estes indivíduos tendem a estabelecer relações e laços entre outros indivíduos, para com o grupo e organização. Bem como os grupos se relacionam com outros grupos e com a organização, conforme a Figura 4 pode demonstrar estas relações.

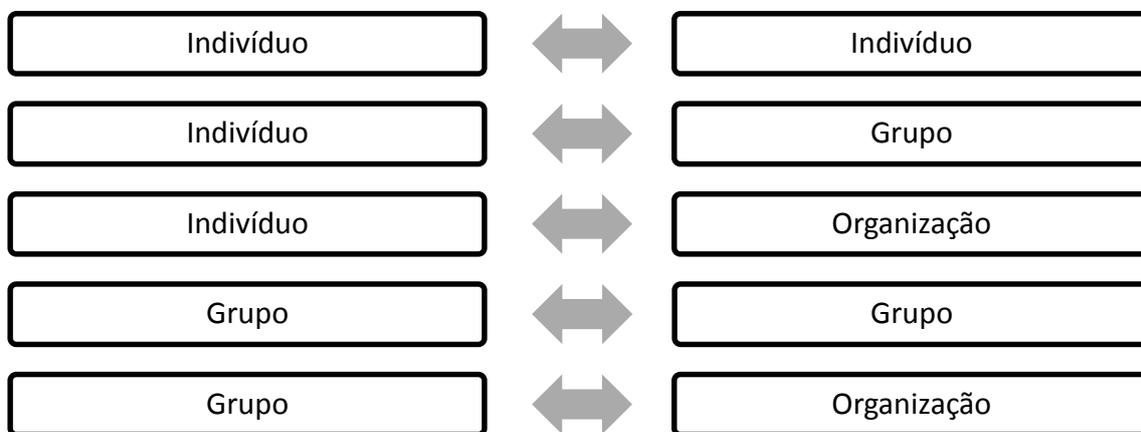


Figura 4. Conexões dentro das organizações

Os grupos são constituídos pelos indivíduos e as organizações só caminham com a força dos indivíduos. Por isso, o foco da preocupação será sempre o indivíduo, será o fator a estudar pelos agentes que tratam dos recursos humanos de uma organização. O primeiro passo será tratar os indivíduos como seres humanos que são, e aceitar as suas características de personalidade. Uma ação simples como “pensar” pode fazer com que os indivíduos reajam de modo diferente a um acontecimento. Ora, motivações com níveis de importância que se vão alterando em vários contextos, faz com que o indivíduo seja um inconstante “instrumento” e difícil de orientar.

Portanto, não é uma tarefa fácil estudar o comportamento dos indivíduos num ambiente de trabalho. Não existe um livro com instruções de como lidar com os indivíduos, seria uma ferramenta de grande auxílio aos gestores, porém os indivíduos não são máquinas nem sistemas de fácil manipulação. É necessário haver um estudo e um entendimento na relação com estes e com grupos dentro da organização.

Estes estudos advêm de situações de uma gestão insuficiente dos recursos, existe a necessidade de avaliar. A designação da avaliação de desempenho pode certamente ser um enorme auxílio na melhoria da produtividade, no desempenho da organização e na própria motivação do indivíduo. Isto, pela sua lógica de objetivos, pois uma organização que determine objetivos serve como um incentivo para alcança-los e logicamente serem usados como medidores de resultados. No SF de Aveiro 2 esta lógica é levada a sério e é naturalmente conquistada, pois são conseguidos os valores e resultados previstos para o serviço.

Porém, esta avaliação não vai ao foco da questão deste relatório. Isto porque embora concorde com a necessidade de realizar avaliações, terá que existir um “medidor” e “mediador” em cada serviço, principalmente aqueles que evidenciam mais problemas. Quero com isto dizer que, como seres humanos, não poderá ser a solução de algumas dificuldades apenas pela estipulação de objetivos e metas. Mas sim, algo mais sensível e que vá ao encontro, desde o início da problemática em questão.

Existem erros em qualquer tipo de avaliação que se realize, simplesmente pelo fato de ser um outro indivíduo a praticar estas avaliações. São as falhas mais comuns as seguintes: É evidente que existirão outras tantas e em cada serviço ou organização serão umas mais visíveis que outras.

Um gestor/administrador que tenha a função de avaliar os recursos humanos que possui não deverá seguir linhas de orientação fixas, é um erro achar que todos os sistemas são iguais e que todos os indivíduos reagem da mesma forma. Portanto, não é uma função simples para um indivíduo que avalia outros. É normal que durante uma avaliação o foco principal seja o indivíduo que esta a ser avaliado, porém o avaliador requer uma atenção especial. Esta ideia pode-nos remeter para um ciclo vicioso.

Por exemplo, o indivíduo A avalia o indivíduo B, que por sua vez avalia o C, e assim sucessivamente. Este ciclo demonstra o quão vicioso pode ser a avaliação e a dificuldade que os administradores encontram durante o tratamento de recursos humanos na sua organização.

Compreendendo esta contrariedade, é normal que num serviço público, onde não existe presencialmente um administrador/gestor dos recursos humanos, exista uma panóplia de dificuldades. É o caso em questão, do SF de Aveiro 2, onde funcionários e chefias trabalham, mas não são observados pelos principais responsáveis dos recursos humanos.

No seguimento do estágio curricular, no próximo capítulo, será dada uma nota introdutória sobre a autoridade que regula os serviços de finanças, bem como uma explicação de como está o Serviço de Finanças de Aveiro 2 organizado.

Após esta explicação, para fazer um ponto de situação, serão expostas as atividades e todos os momentos importantes durante o estágio curricular.

No presente capítulo serão expostos conceitos sobre a Autoridade Tributária e Aduaneira, para uma melhor compreensão de como estes organismos públicos estão estruturados. O SF de Aveiro 2 será apresentado, aliás será demonstrado como está este serviço organizado e estruturado. Neste seguimento será pertinente abordar algumas das atividades desenvolvidas no mesmo serviço.

1. AT – Autoridade Tributaria e Aduaneira

A Autoridade Tributaria e Aduaneira é uma estrutura organizada com a principal função de fiscalizar todos os movimentos fiscais e controlar o comércio interno e externo. Foi construída com a finalidade de amenizar as responsabilidades diretas do Estado, sendo uma organização com a sua própria autonomia administrativa, como se pode confirmar nos seguintes artigos, que caracterizam da melhor forma a Autoridade Tributaria e Aduaneira.

Artigo 1.º

Natureza

1 - A Autoridade Tributária e Aduaneira, abreviadamente designada por AT, é um serviço da administração direta do Estado dotado de autonomia administrativa.

2 - A AT dispõe ainda de unidades orgânicas desconcentradas de âmbito regional, designadas por direções de finanças e alfândegas, e de âmbito local, designadas por serviços de finanças, delegações e postos aduaneiros.

Artigo 2.º

Missão e atribuições

1 - A AT tem por missão administrar os impostos, direitos aduaneiros e demais tributos que lhe sejam atribuídos, bem como exercer o controlo da fronteira externa da União Europeia e do território aduaneiro nacional, para fins fiscais, económicos e de proteção da sociedade, de acordo com as políticas definidas pelo Governo e o Direito da União Europeia”.

(Decreto-Lei nº 118/2011 de 15 de Dezembro, 2011)

A AT compreende três grandes direções de fiscalidade do Estado – Direção Geral das Alfândegas e dos Impostos Especiais sobre o Consumo, Direção Geral de Contribuições de Impostos e a Direção Geral de Informática e Apoio aos Serviços Tributários e Aduaneiros que se concentram numa só – A Autoridade Tributaria e Aduaneira (AT), no dia 1 de Janeiro de 2012, muito recentemente. Esta única organização veio canalizar o poder dos três antigos serviços na AT, mas não para que este poder seja monopolizado pelo Estado, existe de facto um poder que é exercido pela AT através do Estado, mas com deveres.

Para perceber melhor o que foram estes três serviços, serão seguidamente esclarecidos.

1.1. Direção Geral das Alfândegas e dos Impostos Especiais sobre o Consumo

Conforme o nome indica é um serviço que exercia o “*controlo da fronteira externa comunitária e do território aduaneiro nacional (...), administrar os impostos especiais sobre o consumo e os demais impostos indiretos que lhe estão cometidos (...)*” (Intranet, 2014).

As alfândegas exercem a fiscalidade de forma a proteger o comércio nacional e controlar o internacional, fazendo com que a sociedade esteja em plena harmonia, havendo assim uma gestão fronteiriça justa. Para tal, esta atividade para que seja eficiente e eficaz deve promover a cooperação nacional e internacional, combatendo assim todo o tipo de ilegalidade ou fraude, o máximo possível.

Ao longo dos tempos, a DGAIEC teve necessariamente que se modernizar para acompanhar as alterações tecnológicas e sociais, atualizando os seus sistemas de segurança e fiscalização, chama-se assim as alfândegas do futuro. Estas novas alfândegas do futuro têm como principais objetivos com integrar os cidadãos e os agentes económicos nas tomadas de decisão, dando a possibilidade de verem as suas sugestões como possíveis alterações.

1.2. DGCI - Direção Geral de Contribuição de Impostos

A fiscalidade é tão antiga como as mais antigas sociedades organizadas. Acompanhando a evolução política, económica e social, o século XIX assistiu-se a importantes transformações e modernizações, refletidas no sistema fiscal e na administração tributária. É nesse contexto, num país pacificado depois das lutas liberais, e que vai entrar num período de significativo desenvolvimento, que é concretizada em 1849 uma reforma profunda da administração financeira, com a reestruturação da Secretaria de Estado dos Negócios da Fazenda, que depois da implantação da República, passou a chamar-se Ministério das Finanças. É nesta estrutura que, integrada no Tribunal do Tesouro Público, é criada a Direcção-Geral das Contribuições Diretas. Estavam lançados os fundamentos da atual DGCI.

Existia uma preocupação reformista sem corte com o passado, pois a estrutura baseia-se em parte na reforma de 1842, mas acentuando-se as distinções entre as funções administrativa, contenciosa, de fiscalização e de conselho.

Com o tempo criar-se-iam novos impostos e desenvolver-se-ia a Administração, sendo a última melhoria significativa em 1901, já no século XX. Mas o desgaste da Monarquia levaria à implantação da República.

E logo em 1911 verifica-se uma profunda atividade legislativa, desencadeando reformas que se pretendiam também de mentalidades, o que nem sempre foi acompanhado pelo “Portugal profundo”. É nesse ano que surge a denominação mais duradoura de Direcção-Geral das Contribuições e Impostos, cuja sigla tradicional ainda hoje se mantém, embora desde a Lei

Orgânica do Ministério das Finanças de 1996 a designação tenha sido simplificada para Direcção-Geral dos Impostos (ver art.º 18.º do Decreto-Lei n.º 158/96 de 3 de Setembro).

E também em 1911 o Relatório de um dos diplomas fundamentais reflete a História, na pretensão de acentuar um corte com o passado. O Ministro das Finanças da altura, José Relvas, foi quem proclamou a República da varanda da Câmara Municipal de Lisboa. «Os serviços multiplicam-se; o imposto ganha cada vez maior conteúdo económico e jurídico; o sistema complica-se e desenvolve-se; as questões não são já tão fáceis e tão diretas. Cria-se a necessidade de especialização, da prática dos serviços, de escolha de servidores habilitados e competentes» (A. C. Mouteira Guerreiro).

Mas a Primeira República duraria apenas 16 anos, seguindo-se o longo período do Estado Novo. A natureza autoritária do regime, as limitações salariais e materiais, não impediram a qualidade técnica das reformas e das reestruturações verificadas. Épocas de inerente estabilidade, depois da importante reforma de 1929/1930 seguir-se-iam meras adaptações até à reforma fundamental de 1958-1965, liderada a nível científico pelo Prof. Teixeira Ribeiro e a nível da Administração pelo Director-Geral, uma das figuras maiores da história da DGCI, Dr. Vítor Faveiro, que realça a crescente complexidade técnica e a dedicação dos funcionários.

Estavam lançados os alicerces de uma fiscalidade moderna que, com a Democracia e a integração europeia proporcionadas pelo 25 de Abril, se desenvolveria e consolidaria com as reformas dos anos 80 do século XX (IVA e impostos sobre o rendimento) e a consequente modernização administrativa, de que a introdução do cartão de contribuinte foi uma das medidas mais salientes. A Comissão para o Desenvolvimento da Reforma Fiscal, que se evoca com brevidade, constituiu nos anos 90 um momento de reflexão e relançamento, de que as reformas do património e as significativas melhorias informáticas, já no século XXI, são exemplo e reflexo de uma constante dinâmica de modernização e aperfeiçoamento, visando os eternos princípios e objetivos de justiça, eficiência e simplificação.

1.3. DGITA – Direção Geral de Informática e Apoio aos Serviços Tributários e Aduaneiros

Regida pelo princípio da coordenação inter-administrativa que visa a coordenação institucional com outras entidades, bem como com as administrações tributárias e aduaneiras de outros Estados, a AT desenvolve colaboração e contactos com organizações da União Europeia, com as instituições nacionais e internacionais, bem como com as demais entidades e organizações de natureza empresarial, profissional e social com relevância no domínio da sua missão e atribuições. Conheça os protocolos da AT e as suas participações em programas internacionais.

1.3.1. CIAT - Centro Interamericano de Administrações Tributárias

O Centro Interamericano de Administrações Tributárias (CIAT), tem como missão apoiar os esforços dos governos nacionais para promover o desenvolvimento, a aceitação social e o fortalecimento institucional das administrações fiscais, promovendo a cooperação internacional e ações conjuntas sobre a troca de experiências e melhores práticas.

O CIAT é uma organização internacional sem fins lucrativos que fornece assistência técnica especializada para a renovação e modernização das administrações fiscais. Desde a sua criação em 1967 e, até agora, o CIAT reúne 39 países membros e países-membros associados, em quatro continentes, 31 países nas Américas, cinco países europeus, dois africanos e um país asiático.

Assim, com um firme compromisso com a obtenção de resultados mensuráveis que visam melhorar os sistemas fiscais internacionais, o CIAT promove os valores de integridade, transparência e ética, trabalhando no sentido de contribuir para a prevenção e combate de todas as formas de fraude e evasão fiscal, facilitando o cumprimento voluntário.

As três direções - DGAIEC, DGCI e a DGITA – não se dissolveram, apenas se fundiram numa única administração, portanto ainda se exercem todas as atividades e todos os objetivos ainda se mantêm através da AT – Autoridade Tributária e Aduaneira. Para conseguir gerir este tipo de organização com sucesso e para melhorar continuamente o seu desempenho é necessário implementar e manter um sistema de gestão eficaz, constituindo os instrumentos de gestão, adequadamente delineados e interpretados, um contributo imprescindível para a continuidade da organização.

2. Autoridade Tributária como Organismo Público

Para contextualizar melhor a Autoridade Tributária e Aduaneira e o Serviço de Finanças de Aveiro 2, será pertinente explicar como está a Administração Pública organizada e definir cada nível da mesma.



Figura 5. Estrutura da Administração Pública

Fonte: (Direção-Geral da Administração e do Emprego Público *in* <http://www.dgaep.gov.pt/index.cfm>)

Definir a Administração Pública não é simples nem existe uma definição clara, mas pode-se dividir a AP em dois sistemas: orgânico e material. No sentido orgânico, a AP “*é o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado e de outras entidades públicas que visam a satisfação regular e continua das necessidades coletivas*”. (“Direção-Geral da Administração e do Emprego Público,” Consul. 23 agosto 2014.) Já no sentido material, a AP é a toda a atuação que os órgãos, serviços e agentes do Estado vão desenvolvendo.

Partindo deste pressuposto, e considerando apenas o lado orgânico, pode-se dividir em três entidades principais, conforme o esquema: Administração Direta do Estado (ADE), Administração Indireta do Estado (AIE) e a Administração Autónoma (AA).

Seguindo a Figura 5 acima e não esquecendo que estas organizações estão sempre dependentes do Governo, cada uma com um grau diferente de dependência. Toda a hierarquia e delegação de funções e poderes estão disponíveis para consulta na Lei nº4/2004, de 15 de Janeiro, avançamos então à análise da Figura 5.

Ora, no caso da ADE, os órgãos, serviços e agentes que a formam estão hierarquicamente sujeitos às ordens do Governo, relativamente ao poder de direção, onde desenvolvem atividades para dar resposta às necessidades coletivas. Seguindo ainda o esquema, a ADE divide-se ainda em dois: serviços centrais e serviços periféricos que se encontram sujeitos ao poder de direção dos membros do Governo. Os serviços centrais têm competência no território nacional, designados por Direções-Gerais que por sua vez se organizam em Ministérios; os

serviços periféricos têm apenas competência num território limitado, exemplo destes serviços são a Direções Regionais de Educação ou as Embaixadas.

A AIE é composta por institutos públicos que possuem independência jurídica, mas sempre com orientação superior do Governo. Isto quer dizer que o Governo cria outros sistemas, transmitindo-lhes poder onde desta forma será mais fácil a sua gestão. São criados assim, sistemas designados por ministérios da tutela, com capacidades de emitir normas de gestão, por exemplo. Estes institutos públicos que são criados e que são possuidores de um certo poder podem-se dividir em três tipos de entidades, como os serviços personalizados, constituídos por uma coletividade institucional com poder jurídico, com independência em relação ao Estado, isto para realizar atividades paralelas às do próprio Estado, nomeadamente a promoção e divulgação de informações. Exemplos destes serviços são as universidades públicas e Hospitais públicos; os fundos personalizados, são igualmente pessoas coletivas, mas de direito público tratando-se *“de um património de afetação à prossecução de determinados fins públicos especiais, como acontece, por exemplo, com os serviços sociais das forças de segurança”* (“Direção-Geral da Administração e do Emprego Público,” n.d.); e as entidades públicas empresariais (EPE), uma coletividade de natureza empresarial com o desígnio de prestar bens e serviços de interesses comuns e públicos.

A AA está *“apenas sujeita à tutela (poder de fiscalização e controlo)”* (“Direção-Geral da Administração e do Emprego Público,” n.d.). Conforme a sua designação possui autonomia, com interesses comuns daqueles que compõem, são eles a Administração Regional, com bastante em comum com a ADE e a AIE, podendo da mesma forma dividir-se em serviços centrais e periféricos e ainda em serviços e fundos personalizados e entidades públicas empresariais. A diferença é onde podem atuar estes agentes, a Administração Regional atua num local fixo e limitado, assim como as suas competências; a Administração Local segue-se com uma divisão conforme a da ADE, já pela AIE faz-se representar pelas entidades públicas empresariais. É desta forma composta por agentes locais, designadas autarquias, limitadas pelo território e pelas meterias estabelecidas na lei; e as Associações Públicas que são organizadas por coletividades que possuem interesses comuns e sem fins lucrativos, como por exemplo as ordens profissionais.



Figura 6. Sucessão de poder

Após esta análise e enunciação de Administração Pública, poder-se-á encaixar a Autoridade Tributária e Aduaneira num destes níveis. Portanto, pertinente será dizer que se encontra no grupo da Administração Direta do Estado, que por sua vez estará nos serviços centrais. Isto ocorre porque a Autoridade Tributária e Aduaneira desempenha funções que advêm do Governo, nomeadamente a atividade de fiscalização, formando o Ministério das Finanças, que por sua vez se divide em Direções-Gerais de Finanças. Esta hierarquia ou como se foi desdobrando o poder, pode-se observar melhor na Figura 6.

3. Serviço de Finanças de Aveiro 2

O Serviço de Finanças de Aveiro 2 situa-se na freguesia de Esgueira, em Aveiro. A sua atividade abrange maioritariamente a zona industrial de Aveiro e também particulares, obviamente. Existe um outro Serviço de Finanças em Aveiro com sede na Loja do Cidadão, mas próximo do núcleo da cidade.

Estes dois serviços são dirigidos e regulados pela Direção- Geral de Aveiro que compreende dois dos três serviços mencionados no ponto 1 do presente capítulo. Ou seja, os contribuintes dispõem de Serviços Tributários e de Serviços Aduaneiros e Impostos Especiais de Consumo.

O SF Aveiro 2 está dividido em quatro secções mais um local de atendimento diferente que integra as principais funções de uma autoridade tributária. Para entender melhor como é definida esta divisão e o número de trabalhadores que este serviço possui, a Tabela 2, em baixo representa as quatro secções e os agrupamentos de trabalhadores. Ora, existe apenas um chefe, conforme já mencionado, três adjuntos – o adjunto do Património é o mesmo que da Tesouraria. Na secção do Património existem 4 funcionários, na do Rendimento da Despesa e Pessoal são 3, na secção das Execuções Fiscais e Justiça são 9 e na Tesouraria apenas 1.

Tabela 2. Organização estrutural do SF de Aveiro 2

	Património	Rendimento da Despesa e Pessoal	Execuções Fiscais e Justiça	Tesouraria	Chefe	Total
Chefe					1	1
Adjunto	1	1	1	0		3
Funcionários	4	3	9	1		17
CAP		2				2
Atendimento Geral	1					1
Total	6	6	10	1	1	24

Em todas estas secções existe um adjunto que orienta os restantes funcionários que são distribuídos, conforme a sua formação, pelas secções. O CAP – Centro de Atendimento Permanente é um serviço que abrange todas as áreas fiscais, por esta razão são escolhidos aleatória ou voluntariamente dois funcionários. Este serviço funciona exclusivamente por atendimento telefónico, ou seja, aos dois funcionários é exigido o cumprimento de 6 horas diárias contínuas de trabalho. Ao contrário acontece com os restantes funcionários que cumprem as 8 horas de trabalho diárias descontinuas, obrigatoriamente.

Importa saber, portanto, que no total existem 24 trabalhadores neste serviço. Ora, como em todos os serviços existe um superior, o chefe que coordena e observa todas as tarefas que os seus subordinados desempenham. Numa escala, secundariamente ao chefe estão os seus adjuntos. Então, neste serviço existe 1 chefe e 3 adjuntos. Não correspondendo ao número de secções, consegue-se perceber que existe um dos adjuntos que possui duas secções, o que é legitimamente possível. A função destes adjuntos neste serviço é fazer de elo de ligação entre os restantes funcionários e o chefe. Qualquer que seja a situação, como um novo regulamento que o chefe admita, os adjuntos serão informados para que transmitam aos restantes funcionários tal informação. Isto não quer dizer que não existe comunicação direta entre todos, mas desta forma facilita a comunicação, já que as funções entre secções são distintas. O chefe realiza, da mesma forma que os adjuntos fazem com os funcionários, a comunicação entre a Direção-Geral de Aveiro e o seu serviço, passando a mensagem aos seus subordinados.

Este serviço, como qualquer outro está organizado por escalões. Uma hierarquia definida faz com que haja funções distintas e que cada indivíduo execute a sua devidamente.

4. Atividades do Estágio Curricular

Durante 6 meses de estágio curricular no SF de Aveiro 2, foram colocadas inúmeras tarefas em diferentes campos. Como já foi explicada a divisão do serviço, a minha passagem foi igualmente feita por partes, pelas secções do serviço, exceto pela Secção da Tesouraria, como abaixo será explicada a razão.

Todas as tarefas realizadas no SF Aveiro 2, não estão diretamente ligadas ao tema deste relatório, pela razão de não existir um departamento, como em qualquer outra organização, de gestão de recursos humanos. Porém, foi essencial a realização do estágio para ter uma perceção de uma realidade que apenas não se consegue obter nos livros ou teoricamente. Permitiu ainda observar o ambiente organizacional, inclusive os recursos humanos presencialmente e diretamente.

Ter uma visão de como se “joga” numa organização pública aliada a toda a teoria assimilada durante o percurso académico, veio demonstrar que nem sempre é perceptível as dificuldades com que nos deparamos. Desde conflitos esporádicos entre os recursos humanos até aos problemas informáticos, que são uma constante neste serviço, fazem com que na organização as pessoas tenham comportamentos inesperados.

Não foi mencionado, propositadamente, ao longo do trabalho, o atendimento ao público ou a sua qualidade que depende diretamente do funcionário que satisfaz a necessidade do utente. De facto, não pretendi enveredar pela qualidade do atendimento, já que para esta temática existem inúmeras alegações e sistemas de avaliação. De facto, o pretendido nesta exposição é demonstrar a multiplicidade de fatores que influenciam o comportamento humano e o que este influencia no sistema organizacional, foi esta a perspetiva que o estágio me ofereceu.

De qualquer modo, todas as tarefas executadas ao longo do estágio curricular encontram-se em anexo – Anexo B, bem como o número de horas propostas no protocolo e acordo realizados no início, discriminadamente.

A fase de integração foi rápida e espontânea, pois houve uma cooperação de todos os trabalhadores do serviço. Existiu uma nítida preocupação nas tarefas que me eram entregues, não se limitava pelo cumprimento destas, mas havia uma explicação prévia do porquê de estar a realizar tal função. Esta situação ocorreu em todas as secções do serviço, exceto na secção da Tesouraria pelas suas características não foi possível desenvolver qualquer tipo de funções. Pois, passa é nesta secção que os contribuintes pagam qualquer tipo de custas e impostos, é apenas realizado o atendimento ao público e, diariamente no final do dia é feita a contagem do montante obtido.

Para entender um pouco melhor de como se foi desenrolando o estágio explicarei as suas etapas, embora no Anexo B estejam expostas todas as tarefas e movimentos dentro do serviço.

Em primeiro lugar, já no início fui colocada na Secção do Património, secção esta que auxilia todas as questões envolventes com heranças e divisão de bens, bem como informações de valores de património, por exemplo. Inicialmente, o que as tarefas passaram pela informatização de antigos processos de rendas, para que seja de fácil acesso e a longo prazo excluir o papel. Para uma visão mais clara do que foi possível assimilar nesta secção, é o exemplo do cálculo do valor do Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI) e outros valores patrimoniais, que me foi possível compreender como é realizada este cálculo e em que é fundamentado. Bem como proceder com auxílio aos programas informativos a este cálculo, pequenas realidades que enriqueceram o meu conhecimento.

Numa segunda fase, fui transferida para a Secção de Execuções Fiscais e Justiça, local onde permaneci mais tempo devido à sua vasta e longa lista de processos. Esta secção é a que atravessa maiores dificuldades pelas suas características e pelos processos que trata, principalmente pelo seu público. Não significa que as outras secções sejam de mais fácil acesso ou que tem um trabalho facilitado, apenas que esta secção é das que trata mais diretamente com processos de multas e processos de contribuintes que por vezes não têm conhecimento. Foi-me permitida a aprendizagem no que diz respeito a toda a resolução de processos fiscais, como a consulta de leis e documentos que auxiliam os funcionários na execução de processos. Os leilões, por exemplo, são situações que, periodicamente, as finanças têm que realizar com legislação adequada e programas informáticos essenciais para a sua realização, foi assim que realizei o envio de alguns avisos a proprietários com penhoras. Esta atividade é regular, ou seja, são constantes os envios de avisos a contribuintes com possíveis penhoras e multas, para que estes possam regularizar a sua situação. Foi-me ainda possível informatizar documentos, atividade a qual dão pelo nome – “dar entrada no serviço”. Esta função proporciona uma organização no serviço de tudo o que “entra” e “sai” do serviço, principalmente documentos, é marcado num sistema informático a que todo o serviço tem acesso.

Por último, e não menos importante, fui estrategicamente colocada na Secção do Rendimento da Despesa e Pessoal, isto pelo aumento de serviço e a afluência de contribuintes, nesse período de tempo. Por exemplo, a entrega obrigatória do IRS (Imposto sobre Rendimento das Pessoas Singulares) e do IRC (Imposto sobre Rendimento das Pessoas Coletivas) pode ter duas formas de serem realizadas. A primeira, à qual os contribuintes estão mais habituados, em papel; a segunda é feita no Portal das Finanças, onde os contribuintes ainda não estão familiarizados com esta forma. A maioria dos contribuintes deslocaram-se ao SF de Aveiro 2 para a entrega do IRS, foi-me possível verificar se os contribuintes preencheram corretamente

os documentos, confrontando com a informação em programas informáticos específicos, pois é necessária uma atenção redobrada por causa de equívocos que os contribuintes cometem no seu preenchimento, pode causar transtornos para o próprio contribuinte e para o serviço. Para além de existir uma apreciação destes documentos, alguns dos contribuintes que entregam as folhas de IRS não pertencem ao distrito de Aveiro, o que provoca um acréscimo nas tarefas. Isto porque, as folhas de IRS tem que ser enviadas para o distrito ao qual o contribuinte pertence, e só assim ficava completa a tarefa.

Não foi possível ao longo do estágio realizar atendimento ao público, esta tarefa requer uma formação específica na área da fiscalidade, tributaria e aduaneira. Apenas a orientação dos contribuintes para o balcão pretendido foi possível, isto porque existe um sistema de senhas no serviço que esta divididos pelas secções. Ora, um contribuinte que necessite realizar um pagamento de Imposto Único de Circulação (IUC) retira a senha X, para o respetivo balcão – Secção da Tesouraria.

No geral e após a conclusão dos 6 meses de estágio neste serviço, foi possível enquanto estudante observar questões já relatadas em unidades curriculares e comprova-las num ambiente real. Uma conclusão mais completa do estágio será realizada no final deste relatório, juntamente com outros comentários sobre o restante relatório.

Portanto, foi um estágio enriquecedor a nível académico e pessoal, sem dúvida que transformou a visão sobre os funcionários públicos e o modo como estes encaram o dia-a-dia, bem como os contribuintes reagem quando contactam com o serviço.

Capítulo III

Após uma introdução teórica e uma exposição sobre a Autoridade Tributária e Aduaneira, no presente capítulo serão abordados conteúdos de temática prática. Ou seja, decorrerá uma busca no âmbito da gestão de recursos humanos do SF de Aveiro 2, em que serão analisados comportamentos e posições dos trabalhadores do serviço. Esta análise será estudada e permitirá, se os resultados indicarem, uma possível sugestão de melhoria dos recursos humanos no serviço, no final.

1. Metodologia de Investigação

Em primeira instância a preferência do tema da Gestão de Recursos Humanos advém da insistência do estudo no percurso académico, que suscitou um grande interesse e como consequência a discussão neste relatório. Para que tal trabalho fosse avante, foram utilizadas técnicas para o seu desenvolvimento como a observação direta e a elaboração de questionários aos funcionários do Serviço de Finanças de Aveiro 2.

A observação só foi possível pelo facto de estar em contato permanente, participando nas mesmas funções que os funcionários do serviço durante o estágio, permitindo desta forma uma recolha permanente de dados e de informações necessárias para tirar conclusões. Portanto, para Quivy e Campenhoudt (1995) a observação *“é uma etapa intermédia entre a construção dos conceitos e das hipóteses, por um lado, e o exame dos dados utilizados para as testar, por outro”*.

Estar-se-ia a induzir em erro ao mencionar apenas – observação -, é necessário distinguir a observação em duas: a observação participante e a observação indireta. A primeira coloca o observador em campo, ou seja, o observador está no centro da pesquisa, como participante. Neste relatório, a observadora é participante, pois realiza a sua pesquisa no SF de Aveiro 2, como funcionaria a desempenhar funções como qualquer outro funcionário. O segundo tipo de observação, coloca apenas o *observador a observar* fora do campo, limitando a pesquisa, pelo facto de não conseguir compreender os verdadeiros agentes e condições a que os *observados* estão sujeitos.

Uma outra técnica é usada neste relatório para extrair o máximo de informações necessárias, apesar de ser um serviço com condicionantes que não deixam por completo expor todas as questões, principalmente as mais controversias.

A realização de inquéritos servirá para uma melhor perceção do que realmente se quer observar, alias um cruzamento de informações através da observação direta e os resultados dos inquéritos permitirá uma conclusão mais clara.

Quando à estrutura dos inquéritos estão divididos em dois tipos de questões – abertas e fechadas. Com questões abertas consegue-se obter informações mais diversas e precisas, o que causará problemas no momento de análise. As questões fechadas são de resposta rápida e direta, porém causam limitações ao inquirido, pois a resposta será o mais próximo da sua opinião, mas não será a correspondida de facto.

Uma obstáculo que se coloca na realização de inquéritos é o fato dos inquiridos não serem verdadeiros nas suas opiniões, preferem agradar com respostas mais aprazíveis do que responder com exatidão.

Foram usados dois instrumentos de pesquisa, conforme mencionado acima, o inquérito e a observação direta. Estes dois instrumentos encaixam-se nos métodos quantitativos, métodos de pesquisa com características específicas de estar de acordo com um objetivo inicial, que por sua vez, resultará na solução de uma problemática inicial. Ora, estes dois instrumentos são um auxílio fundamental neste relatório, são mais específicos no que diz respeito à recolha de dados, sendo estes, previsivelmente mais fáceis de tratar e analisar.

Os inquéritos foram elaborados com questões para o cruzamento de informações obtidos pela observação direta. O produto final será uma caracterização e avaliação dos recursos humanos do SF de Aveiro 2.

2. Objetivos

É importante reconhecer o valor dos recursos humanos em qualquer organização, seja de natureza pública ou privada. Os recursos humanos ou os indivíduos que compreendem uma organização são elementos fundamentais no desempenho e de qualquer atividade. É errado tratar os recursos humanos como outro qualquer recurso, como adquirir mais uma mesa ou um computador. No que diz respeito à recruta de recursos humanos, requer-se uma análise sofisticada e minuciosa. Ou seja, contratar indivíduos é um processo de exigência, depende do tipo de organização e que tipo de indivíduos serão os melhores para a mesma.

Errado será também tratar os recursos humanos como apenas um, nenhum indivíduo é igual a outro. Uma equipa requer outra atenção, uma atenção individual, este trabalho extra recai sobre o gestor/coordenador dos recursos humanos. É necessário ter uma sensibilidade, se assim se pode chamar, para tratar de assuntos relativos aos recursos humanos.

Partindo destes quatro principais objetivos, é necessário perceber a razão do estudo de cada um e no final entender qual o fundamento deste relatório. Ou seja, considerar a utilidade da análise deste relatório.

Compreender como funciona a gestão dos recursos humanos no SF de Aveiro 2

- Análise da gestão dos recursos humanos será realizada;
- Procurar eventuais problemas e formas de solucioná-los;

Compreender o comportamento entre os trabalhadores do SF de Aveiro 2

- Análise dos indivíduos será realizada;
- A observação direta é o instrumento indicado para entender o comportamento dos funcionários.

Sugestão de uma melhoria na gestão dos recursos humanos

Figura 7. Objetivos

A escolha destes objetivos partiu do fato de querer entender como se gere/orienta os recursos humanos e o que poderá ser feito para que esta gestão seja cada vez mais perfeita.

Um serviço público, onde o seu objetivo não é o estudo dos recursos humanos, mas sim a execução de procedimentos e o atendimento aos contribuintes, é complicado que haja uma sensibilidade para observar problemas no âmbito dos recursos humanos.

Ora o que está aqui implicado é o fato de se querer ir ao foco do problema e tentar solucioná-lo, para que o serviço seja cada vez mais eficiente e os recursos humanos tenham um melhor ambiente de trabalho e aproveitamento. Poderá, eventualmente, não existir qualquer problema e este ser um serviço de exemplo para outros. Portanto, a realização de inquéritos e a utilização da observação direta facilitará a descoberta de possíveis dificuldades.

A necessidade de compreender os recursos humanos neste serviço tem um fundamento. Ora, tentar conhecer os recursos humanos ajuda no desempenho dos próprios indivíduos e dos serviços. Isto porque se entendermos os problemas de cada indivíduo ou o foco de cada problema que surja, será mais fácil a intervenção do responsável. É óbvio que no serviço não existem psicólogos, mas é necessário uma vigilância e um cuidado com os indivíduos.

Portanto, toda a análise, críticas e conclusões formadas neste relatório poderão ser diferentes se, eventualmente existisse outro estudo no mesmo âmbito, no SF de Aveiro 2.

3. Inquéritos e Observação Direta

Os inquéritos aos trabalhadores do Serviço de Finanças de Aveiro 2 foram realizados em período de encerramento ao público para que os trabalhadores tivessem total disponibilidade de responder ao inquérito. Foram distribuídos inquéritos a todos os trabalhadores, recusando-se apenas três a responder. Os restantes dois trabalhadores não se encontravam em atividade nessa semana.

Portanto, existe num universo de vinte e três trabalhadores com atividade permanente no serviço, registaram-se apenas 18 inquéritos preenchidos. Estes trabalhadores foram divididos em chefias e funcionários. Isto quer dizer que foram realizados dois modelos de inquéritos, 4 a chefias e 14 a funcionários. Nos inquéritos distintos foram colocadas questões pertinentes para análise, ou seja, perceber como é feita a distribuição de tarefas e qual o tipo de relacionamento entre todos os trabalhadores do SF de Aveiro 2.

Iniciando a análise pelas respostas dos 14 (catorze) funcionários, o inquérito foi dividido em duas partes, um primeira analisando o lado pessoal do funcionário e uma segunda parte analisando as questões laborais.

Importante na análise dos inquéritos será a intercalação da observação direta (técnica) que ao longo do estágio foi possível desenvolver enquanto observadora situações e momentos enriquecedores para neste momento fundir com os resultados dos inquéritos.

4. Análise dos inquéritos aos trabalhadores

Fundamental neste momento será entender que informação é possível recolher dos funcionários. Foram questionados inicialmente de uma forma mais pessoal, dados essenciais à caracterização dos funcionários. Porém, a segunda parte do questionário é de facto mais relevante para este relatório.

Inicialmente quis entender o quão entusiasmados estariam os funcionários no desempenho das tarefas que realizavam diariamente. O estado de espírito dos funcionários, a sua motivação e entrega no trabalho são critérios de juízo para uma análise consistente. Tendo a perceção do nível de entusiasmo, será pertinente entender o que estará na fonte, ou seja, qual a razão da motivação no trabalho. Ainda no que diz respeito à motivação dos funcionários, foi questionado diretamente sobre o fator remuneração, isto pelo fundamento de vários autores darem um relevo evidente à “moeda”, sendo este o combustível comum e principal na realização de tarefas laborais.

Outro conceito, não menos importante, a igualdade entre trabalhadores é imprescindível em qualquer serviço, principalmente no que toca à realização de tarefas. É importante não sobrecarregar um funcionário bem como a existência de preferências. Ora, relativamente às tarefas que os funcionários têm que cumprir, quis compreender se acham justa a divisão de trabalho por todos os funcionários, e se de alguma forma estará relacionada com a mão-de-obra suficiente/insuficiente do serviço.

De uma forma sequencial, o modo como os funcionários se sentem supervisionados é outra questão que deverá revelar os efeitos no desempenho do funcionário. É evidente que uma excessiva supervisão dificulta o trabalho, criando desavenças entre trabalhadores, diminuindo a motivação, por exemplo.

As mudanças são realidades a que todos os trabalhadores estão sujeitos e não podem fugir. A Administração Pública foi sujeita a reformas que criaram situações de desconforto aos trabalhadores da função pública. Novas adaptações nem sempre são encaradas da melhor forma. Para além destas transformações, existem diariamente mudanças inesperadas, multiplicando os esforços dos funcionários na realização de todas as tarefas. É necessário que o funcionário esteja aberto a novas atitudes e que se adapte com facilidade às mudanças, tanto a mudanças tecnológicas como na estrutura da Administração Pública. Para além disto, trabalhar em equipa requer uma entrega diferente no trabalho. Portanto, será pertinente descobrir qual será o nível de adaptação dos funcionários no que diz respeito às alterações de trabalho em equipa. Para uma melhor perceção de que mudanças se esta a falar, é exemplo a introdução de uma nova legislação sobre o arrendamento, para tal o funcionário terá que

estudar a nova lei sempre que será admitida uma outra nova. Ainda outro exemplo é o aparecimento de novos sistemas informáticos.

Para a realização de tarefas, o funcionário deve ter total acesso a todos os recursos necessários para eficazmente desempenhar as suas funções, por isso, o acesso deve ser facilitado e imediato. Precisa-se de averiguar se os funcionários sentem que possuem os recursos necessários, tais como uma assinatura de um adjunto ou do chefe para finalizar um documento, por exemplo.

Todos os funcionários têm a probabilidade de subir e/ou descer na carreira profissional, ora esta situação tende a acontecer quando um funcionário possui um determinado número de anos de serviço e ainda pelo nível de habilitações. Estes fatores que decidem a posição de um trabalhador no serviço poderão não ser os mais justos para entender se um funcionário tem condições para chefiar uma secção ou um serviço. Não serão o número de anos de serviço que fará um indivíduo ser um excelente líder, nem mesmo as habilitações académicas. É necessário, sim, um perfil, e seria mais eficaz avaliar se eventualmente os indivíduos possuem esse perfil, capaz de orientar e saber conduzir situações adversas. Porém, não é desta forma que os indivíduos são posicionados no que toca à carreira profissional.

Existem formas de recompensar um funcionário quando este desempenha eficazmente as suas tarefas através de uma boa prática de trabalho. Esta recompensa pode ser feita pelo chefe e/ou adjunto e pelos contribuintes do serviço, sendo um fio condutor de motivação. É uma questão particularmente crítica, pois questionar como é o funcionário recompensado pode coloca-lo numa situação delicada. Isto porque num serviço público os funcionários não devem aceitar qualquer recompensa por parte dos contribuintes, é ilegal.

Insistindo na relação entre os funcionários e as suas chefias, questiona-se aos funcionários sobre as decisões tomadas pelos seus superiores, se estas serão as mais razoáveis e ponderadas, bem como a atenção dada aos funcionários quando opinam sobre futuras decisões. Ainda quanto às decisões que os superiores têm que tomar é importante perceber se a opinião altera alguma vez a decisão final do superior, ora a questão que se colocou foi se o superior alguma vez alterou a decisão pela intervenção de um funcionário. Estas questões revelam se o funcionário demonstra interesse pelas decisões do seu superior e por sua vez pela melhoria do serviço. Revelam ainda que tipo de relação existe entre chefias e funcionários. As chefias têm deveres, bem como a orientação dos seus funcionários, mas será que os funcionários sentem que estas lidam bem com possíveis problemas entre funcionários, foi igualmente questionado ainda no âmbito das relações entre chefias e funcionários.

Não focando apenas a relação chefia-trabalhador, é importante perceber como é a relação entre os funcionários no que diz respeito ao trabalho em equipa. Portanto é questionado como

se trabalha em equipa para alcançar um objetivo comum, para que seja possível visionar a existência de cooperação entre colegas se secção, por exemplo.

Numa perspetiva individual, é necessário entender que impacto a vida profissional tem na vida pessoal e vice-versa, ora será fácil para o funcionário do SF de Aveiro 2 equilibrar estes dois lados. Esta questão evidenciará uma possível descompensação e possíveis falhas de organização e orientação se o resultado for negativo. Ainda individualmente, questiona-se sobre as mudanças mais visíveis no trabalho após mudanças/reformas na Administração Pública e ainda de que forma afetaram o desempenho no trabalho. Se perceber como e quais as mudanças que mais afetam os funcionários, mais fácil será contornar situações que colocam entraves ao desempenho do serviço.

Colocou-se uma questão de uma situação recente na AP, foi a alteração do horário de trabalho. Um aumento da carga horaria de 35 horas semanais para 40 horas semanais, que gerou discordâncias e controvérsias nos funcionários públicos. Questionou-se se eventualmente este aumento foi essencial para a realização de mais tarefas no serviço.

Para finalizar o questionário, colocaram-se duas questões de resposta aberta, primeiro se o funcionário gosta de trabalhar no SF de Aveiro 2 e segundo se tem sugestões de melhoria para serviço, relativamente às relações de todos os trabalhadores e no desempenho das tarefas.

Após uma breve explicação das questões realizadas aos funcionários, serão apresentados os resultados dessas questões com o cruzamento de observações realizadas no período de tempo do Estágio Curricular no mesmo serviço.

Compreendido o questionário dos funcionários, será agora explicado o questionário das chefias. Da mesma forma, a primeira parte possui igualmente as mesmas questões, que analisam o lado individual e pessoal do indivíduo, ora esta parte é exatamente igual em ambos os inquéritos.

Na segunda parte, existem questões propositadamente iguais às que foram feitas aos funcionários, porém as que são diferentes serão explicadas no âmbito de compreender as chefias, toda a relação entre os restantes funcionários, bem como o esforço e capacidades que este cargo exige.

Questionou-se, às chefias, se os funcionários que orientam trabalham bem em conjunto para alcançar um objetivo comum, porque é necessário entender como as chefias veem os restantes funcionários. Evidentemente que o resultado pode ser inflacionado, pois nenhuma chefia irá difamar os funcionários da sua secção, onde também o trabalho de orientação pode

ficar em causa. Na mesma linha de pensamento, a forma como é praticada a supervisão das funções que são entregues aos funcionários pode indicar um excelente trabalho desempenhado pelas chefias, bem como a descoberta de possíveis falhas. A supervisão é uma forma de avaliar e orientar, neste caso os funcionários, para o exemplar cumprimento das suas tarefas. É da mesma forma, uma questão que poderá ter resultados inflacionados, porém o objetivo será cruzar os dados com a opinião dos funcionários. Assim, perceber-se-á o nível desta supervisão.

As chefias foram questionadas sobre o seu cargo, ora se este posto é um privilégio sobre os outros funcionários, ou não. Poderá ser um indicador de um eventual excesso de poder ou até mesmo um sinal de superioridade. Estes pontos podem dificultar o relacionamento laboral entre chefias e funcionários. Não será possível apenas através desta questão perceber estes problemas, porém na apresentação dos resultados serão cruzados com a observação direta e será mais clara a análise.

As informações ou a transmissão de informações são importantes para uma maior fluidez no trabalho. Uma boa comunicação entre chefias e funcionários pode ser meio trabalho feito para um bom desempenho. Portanto, se as chefias mantiverem o contacto e informar tudo a todos, os funcionários conseguirão, com máximo rigor, executar todas as tarefas.

Assim como as informações, as chefias devem apresentar recursos aos funcionários para estes poderem trabalhar, com o intuito de otimizar todos os esforços e obter melhores resultados. Para tal, deve existir um controlo destes recursos, desde a disponibilização de processos até ao material essencial, a chefia tem como obrigação este controlo.

Mas um novo cruzamento de dados, com os resultados dos funcionários, foi questionado se as chefias ouvem e respeitam as opiniões dos funcionários. Esta questão demonstrará que tipo de contacto existe entre chefias e funcionários, se há alguma disponibilidade e atenção por parte das chefias para ouvir os funcionários.

As chefias possuem tipos de responsabilidade diferentes das dos funcionários. Explico a expressão “tipos”, porque não devo dizer se tem mais ou menos do que os restantes funcionários, ou maiores e menores. Porém, uma das responsabilidades das chefias é lidar com conflitos eventuais entre funcionários. Interroga-se que tipo de atitude deve ter uma chefia em situações de conflitos, uma questão aberta que deixa fluir argumentos e não se influencia os resultados. O intuito será perceber que atitude é a mais correta e se as chefias estão preparadas para momentos desordeiros.

Para terminar, a questão da motivação não podia deixar de ser referida e novamente servirá para cruzar de dados com os resultados dos funcionários. Ora, serão as chefias capazes de manter as suas secções motivadas? E de que forma acham que as conseguem motivar. Não é

uma função fácil e imediata e cada chefia tem a sua própria forma motivar, motivação esta que pode chegar aos funcionários de forma diferente.

Após uma breve abordagem sobre as questões realizadas aos funcionários e às chefias, será no ponto seguinte apresentados os resultados dos inquéritos.

5. Resultados

Após uma introdução e explicação de como e para que finalidade foi realizada cada questão dos inquéritos, serão apresentados os seus resultados. Esta demonstração é acompanhada com a análise fundamentada na observação direta. Portanto todas as conclusões serão fruto da fusão dos dois métodos de investigação (inquéritos e observação direta).

Na realização destes inquéritos, dos 20 funcionários que o SF de Aveiro 2 possui, foram 14 os que se disponibilizaram para responder ao inquérito e 6 os funcionários que recusaram responder.

5.1. Inquéritos aos funcionários - Parte 1

A maioria dos trabalhadores no SF Aveiro 2 é do sexo feminino com 9 funcionárias e 4 funcionários. A população aqui estudada, ou seja, os 14⁸ funcionários tem uma idade média de 47 anos, a diferença de idades entre sexos não é divergente, está bastante equilibrada. Porém, pode-se observar que não existe nenhum funcionário com idades abaixo dos 40 anos (intervalo de idades [40;63]), isto acontece devido à diminuição de concursos e contratações nos serviços públicos, conforme se pode observar na Tabela 3.

Quanto ao nível de habilitações de todos trabalhadores é o 12^o ano o grau máximo, sendo apenas dois com formação superior.

Foram em tempos trabalhadores do setor privado, tendo já bastantes anos de trabalho no setor público, uma média de 20 anos e no SF Aveiro 2 uma média de 9 anos. Esta informação importa, pois executar funções no setor privado difere para o setor público, bem como o número de anos no SF Aveiro 2 para entender o nível de relações entre trabalhadores.

Feminino	Masculino
9 Funcionárias	4 Funcionários
48 anos (média)	46 anos (média)
12 ^o de escolaridade	12 ^o de escolaridade

Tabela 3. Caracterização dos Funcionários

⁸ São no total 14 os inquéritos recolhidos, com 9 funcionárias e 4 funcionários, apenas um inquérito não foi dada a informação do sexo.

5.2. Inquéritos aos funcionários – Parte 2

Na segunda parte do inquérito realizado aos funcionários procura-se perceber como os trabalhadores em geral se comportam quanto às relações com os restantes trabalhadores e com os superiores hierárquicos, bem como as funções que desempenham.

Quando se questiona o entusiasmo que depositam nas funções que realizam semanalmente, 8 dos funcionários responde que se sente entusiasmado “algumas vezes”, 3 “frequentemente”, 2 “poucas vezes” e 1 responde que “nunca” se sente entusiasmado (6 não respondem) conforme o Gráfico 2.

Apesar de se ter verificado um baixo nível de entusiasmo, durante o estágio, nos funcionários, o resultado obtido no inquérito é espantoso. Pois demonstra uma atitude positiva quanto ao entusiasmo.

Embora o entusiasmo sentido não seja frequente, existem fatores que motivam alguns funcionários como o contributo que dão aos contribuintes na resolução dos seus problemas. E ainda o gosto de trabalhar com os companheiros é outro motivo que proporciona entusiasmo.

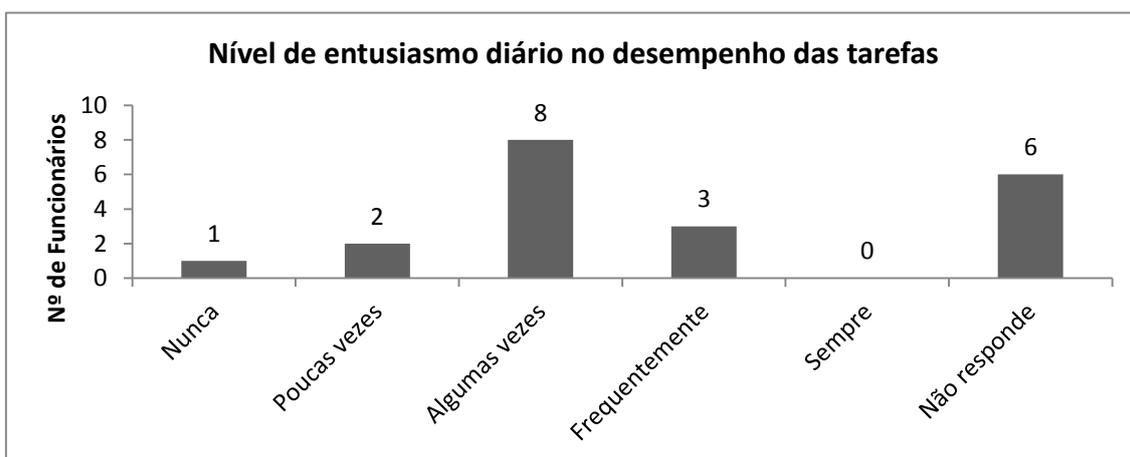


Gráfico 2. Nível de entusiasmo diário no desempenho das tarefas

A remuneração que cada vez mais é alvo de cortes, é também um fator “importante” para 7 dos trabalhadores na realização das tarefas, 3 respondem “bastante importante” e outros 3 respondem “muito importante”, (7 não respondem), conforme o Gráfico 3. Esta importância dada à remuneração pode ser interpretada de duas formas, pois por um lado é um incentivo à realização do trabalho, mas por outro não é o valor da remuneração correspondida à carga de trabalho. Esta carga de trabalho que foi no último ano aumentada, de 35h/semana para 40h/semana, onde todos os funcionários acham que não foi essencial à realização das suas tarefas, pois quantidade não é traduzida em qualidade.

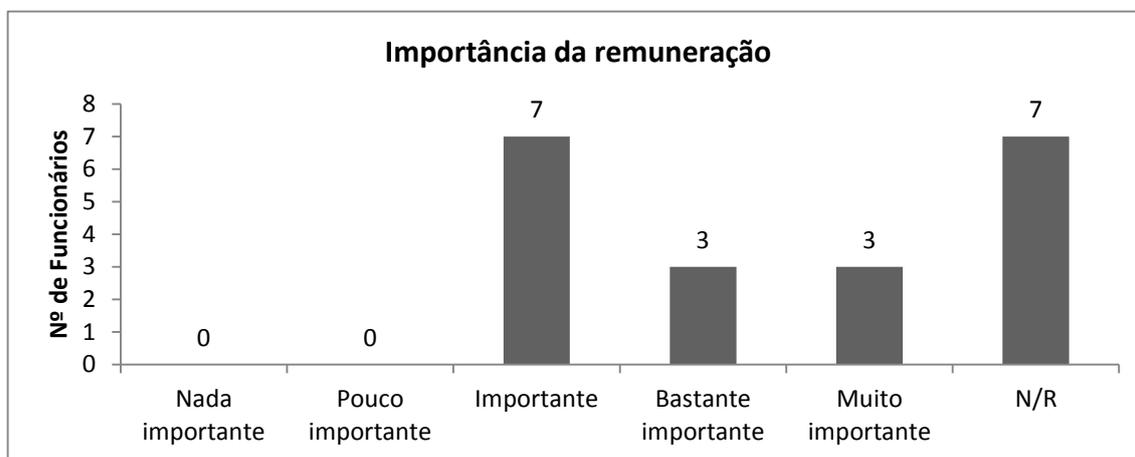


Gráfico 3. Importância da remuneração

Num ambiente em que existem inúmeras tarefas a serem realizadas e com prazos rígidos para cumprir, é necessário que haja uma distribuição equilibrada do trabalho, portanto foi colocada esta questão e para 9 dos trabalhadores as tarefas não são devidas e justamente entregues. Justificações como a falta de conhecimentos e as capacidades para resolverem as tarefas e ainda a própria decisão dos superiores que fazem estas divisões. Porém 3 dos trabalhadores responde “sim”, 7 não responderam e um outro funcionário acrescentou ao inquérito a resposta “nem sempre”, conforme o Gráfico 4.

Esta possível desigualdade de distribuir tarefas pode originar consequências a nível laborais irreversíveis, isto porque exige de um trabalhador a capacidade de lidar com a injustiça de excesso de trabalho, bem como o possível pensamento de inutilidade de outros. É óbvio que existem trabalhadores com apetência para realizar determinadas tarefas do que outros, porém esta não pode ser uma justificação para uma distribuição de tarefas descuidada.



Gráfico 4. Igualdade na divisão de tarefas

Ora, se os funcionários consideram que as tarefas não são de igual forma divididas, será que existe escassez de mão-de-obra para todo o trabalho que é exigido a este serviço?

Portanto, foi questionado se eventualmente o número de funcionários é suficiente para a realização de todo o trabalho, onde 9 funcionários dizem “não” há falta de mão-de-obra, 3

afirmam que “sim” e 9 funcionários não respondem, como se pode observar na Gráfico 5. Ou seja, o número de trabalhadores que neste momento representam o SF de Aveiro 2 não será suficiente para a execução de todas as funções. A razão pela qual é necessário mais recursos humanos será, na opinião dos funcionários, o excesso de tarefas e estas cada vez mais serem exigentes e complexas. Por outro lado, as respostas positivas revelaram que o serviço consegue de fato cumprir objetivos que são impostos no início de cada avaliação ao serviço. Este argumento é visível (intranet que só os trabalhadores podem consultar) e corresponde à verdade no planeamento de metas para a repartição, que no final são de fato bem-sucedidas.

Este resultado que se pode observar sendo de certo modo negativo, pode representar o problema que atrás foi mencionado, da divisão correta - ou não - de tarefas. Ora, um funcionário que tenha uma carga de processos e trabalhos desmedida (na sua secretaria), não consegue fazer um atendimento ao público eficiente, e vice-versa. Portanto não é na realidade a falta de mão-de-obra que existirá neste serviço, mas sim uma desigualdade de divisão de tarefas que tem como consequência a aparência de falta de recursos humanos.

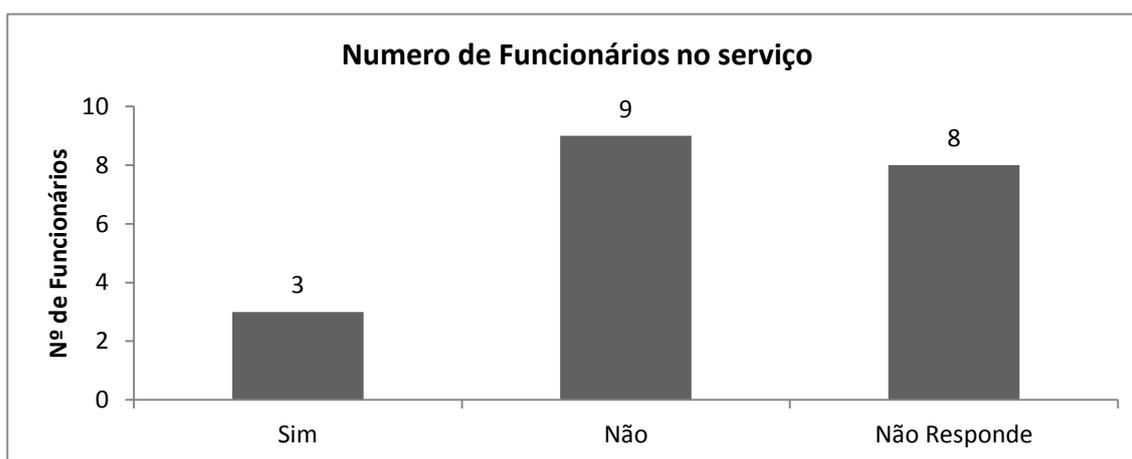


Gráfico 5. Nº de funcionários suficientes no serviço

Estas tarefas que são diariamente distribuídas a todos os funcionários, estes são supervisionadas por adjuntos e pelo chefe que têm formas de exercer este poder de maneira diferente. Para entender como é realizada esta supervisão, foi questionado de que modo se sente, o funcionário, supervisionado pelo chefe/adjunto. O resultado revelou um consenso, 9 funcionários respondem que se sentem “devidamente” supervisionados, 3 respondem “ligeiramente pouco” supervisionados e 8 não respondem, representando uma forma de supervisão camuflada, pelos chefes e adjuntos (Gráfico 6). Ou seja, chefes e adjuntos trabalham em conjunto para que todas as tarefas sejam desempenhadas eficazmente pelos funcionários, para isso é necessário comandar, porém esta forma de “dar ordens” pode ser feita disfarçadamente. Um “bom líder” é diferente de um “líder bom”, ora se chefes e adjuntos conseguirem encontrar as ferramentas corretas e usa-las para fins que vão ao encontro do interesse do serviço e funcionários, então serão bons líderes. Esta exemplificação serve para entender que no SF de Aveiro 2 o modo de supervisão é sensível aos funcionários para que

estes não notem que estão em observação contínua. Outra situação que poderá acontecer é o fato de os funcionários se sentirem livres para realizarem as suas tarefas (ou não), existe uma confiança extra que os chefes e adjuntos têm sob os funcionários.

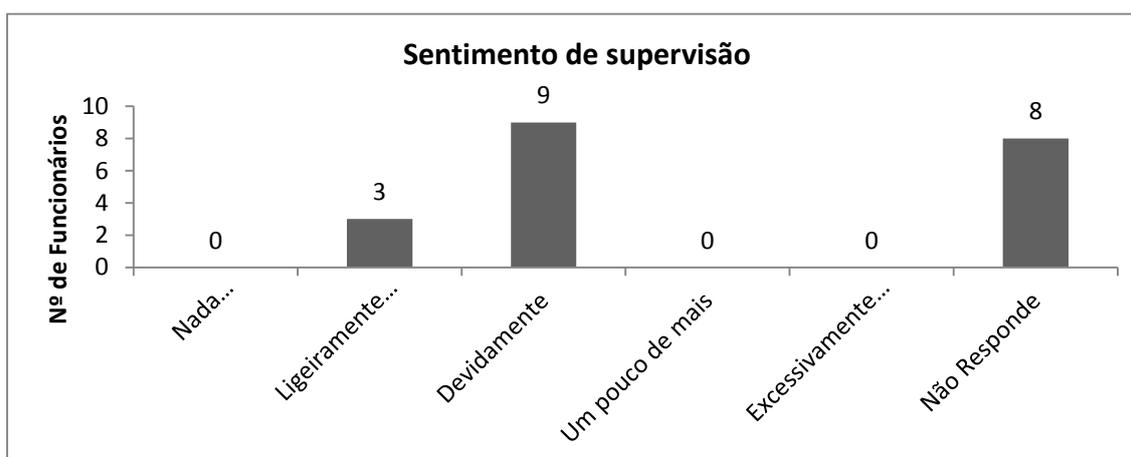


Gráfico 6. Sentimento de supervisão pelo chefe/adjunto

Ao longo dos anos a Administração Pública foi sujeita a transformações e reformas e os recursos humanos tiveram que, de certa forma, se adaptar. Neste momento é necessário perceber como os funcionários se ajustam às mudanças em equipa relativamente à rapidez, ora 8 funcionários afirmam que se adaptam “rápido”, 5 “moderadamente” e 7 funcionários não respondem, como é possível observar no Gráfico 7.

Esta aparente facilidade em se encaixar a qualquer mudança é um sinal de que a repartição se consegue moldar a estas modificações. Embora não seja perceptível o nível de exigência que é pedido aos funcionários na realização de tarefas, foram visíveis inúmeras alterações a que alguns funcionários estiveram expostos, como a mudança de secção o que implica trabalhar com pessoal diferente do que é normal. Bem como a execução de outras tarefas que não é habitual para o funcionário que se desloca de secção em secção.

São estas as mudanças diárias que multiplicam os esforços dos funcionários na realização de todas as tarefas. É necessário que o funcionário esteja aberto a novas atitudes e que se adapte com facilidade, tanto a mudanças tecnológicas como na estrutura da Administração Pública. Para além disto, trabalhar em equipa requer uma entrega diferente no trabalho.

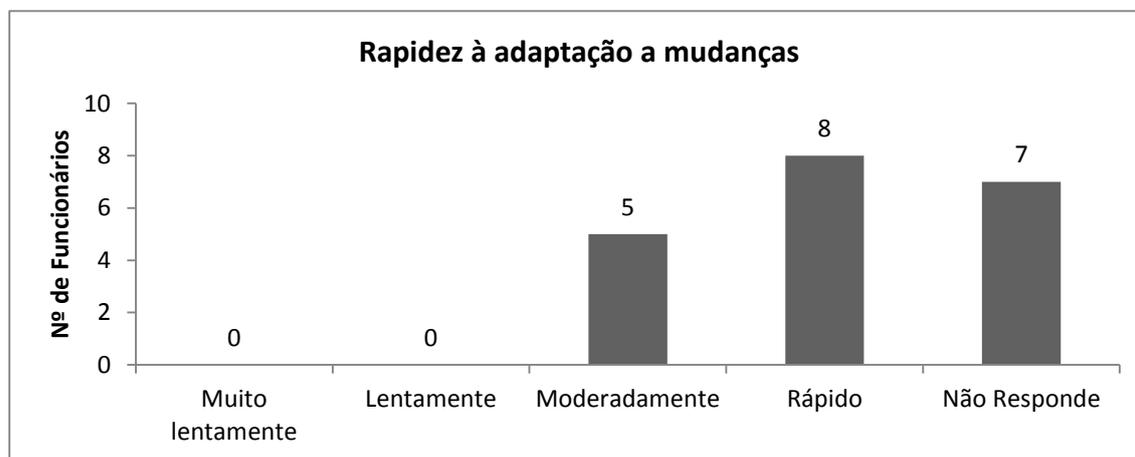


Gráfico 7. Adaptação a mudanças

Todas as tarefas para além de serem supervisionadas, necessitam de ser admitidas pelos adjuntos ou pelo chefe. Precisam de igual forma de recursos, os funcionários para concluírem as suas tarefas necessitam de certas ferramentas. Pois o que está aqui a ser colocado em questão é esse acesso a essas ferramentas, 10 funcionários respondem que o acesso é “fácil”, 2 dizem ser “um pouco fácil”, 1 funcionário responde que é “bastante fácil” e 7 não respondem (Gráfico 8).

No tempo de observação foi possível presenciar este acesso a recursos necessários para a realização de tarefas e sem dúvida que não existem entraves no que diz respeito a este acesso, porém existe uma carência de objetos simples, como utensílios de secretaria que por vezes complicam o trabalho. Mas esta situação deve-se à falta de recursos financeiros da Administração Pública que já não consegue cobrir toda a despesa.

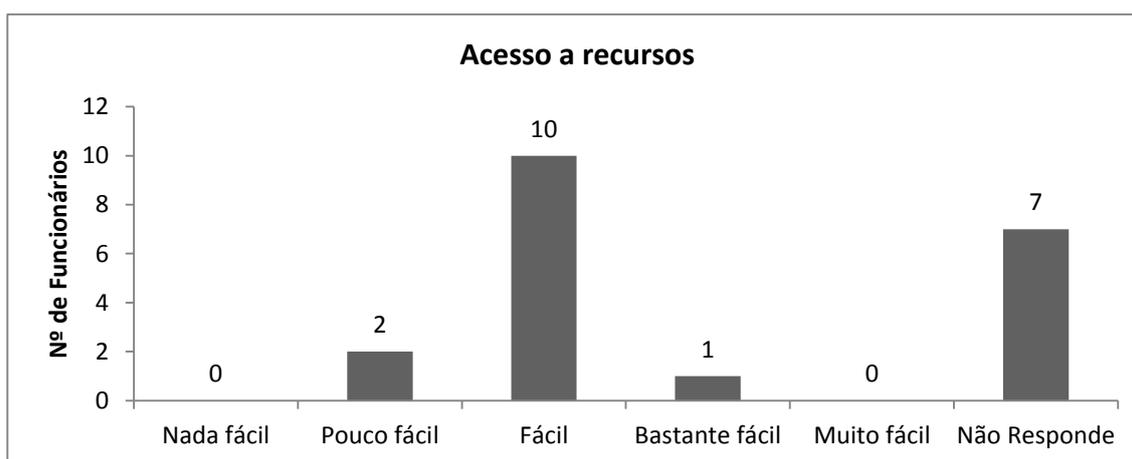


Gráfico 8. Acesso a recursos

As alterações na carreira foram em tempos mais constantes, agora são cada vez mais raras devido à situação económica e política do país, apenas 4 dos funcionários tiveram a oportunidade de subir na carreira, entre uma a três vezes apenas. A principal razão da subida na carreira deve-se à avaliação contínua, que neste momento se encontra suspensa. Os 9 funcionários que nunca tiveram a oportunidade de subir na carreira, deve-se ao facto de a

Administração Pública estar estagnada quanto aos processos de evolução de carreiras, sendo assim, torna-se extremamente complicado progredir no SF Aveiro 2. (Gráfico 10)

Quando se fala na descida de carreira, apenas 1 funcionário desceu na carreira profissional, 11 nunca desceram e os restantes 8 funcionários não responderam (Gráfico 9). A resposta afirmativa à descida na carreira profissional não possui nenhuma justificação pela qual esta descida foi possível.

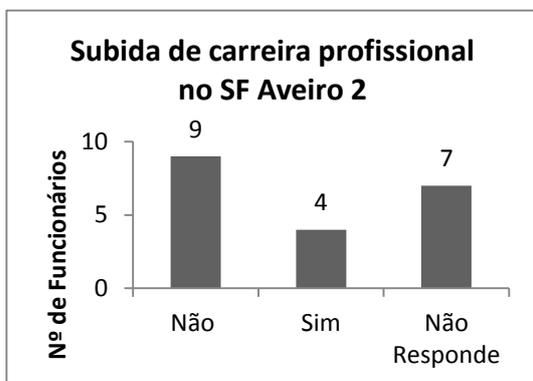


Gráfico 10. Subida de carreira profissional

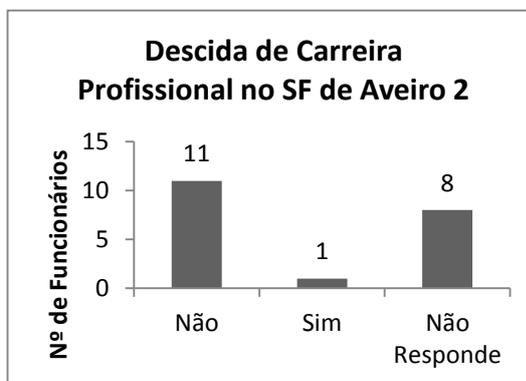


Gráfico 9. Descida de carreira profissional

A boa prática no desempenho das tarefas é por vezes recompensada através de alguns instrumentos, como o envio de louvores, por parte dos contribuintes/consumidores do serviço. A questão que se coloca é se alguma vez o funcionário foi recompensado, qualquer que seja esta recompensa. O resultado mostra que 11 funcionários dizem não terem sido recompensados, com apenas 2 a afirmar o acontecimento de recompensa, 7 não respondem (Gráfico 11). Estas respostas estarão, provavelmente, condicionadas pelo fato de os funcionários não poderem ser compensados com dinheiro/presentes dos contribuintes, apenas em situações precisas e legais, que para o contribuinte será um desperdício de tempo em fazer pelas formalidades que requer. Os funcionários que responderam de forma afirmativa, justificaram o modo como são recompensados como a exposição escrita e pela avaliação a que estão sujeitos.



Gráfico 11. Recompensa pela boa prática no trabalho

No que diz respeito à relação entre os funcionários e os seus superiores foram colocadas algumas questões para entender o que estará em falta ou, pelo contrário, o que impede que estes não tenham um relação prática e favorável entre eles.

Portanto, as decisões que o superior terá que tomar diariamente serão a mais razoável e ponderada para os trabalhadores, ora 9 funcionários respondem que as decisões dos superiores são “muito razoáveis e ponderadas”, 2 dizem ser “bastante razoáveis e ponderadas”, 1 responde que são “pouco razoáveis e ponderadas” e 8 funcionários não respondem, como é visível no Gráfico 12. Este resultado demonstra que existe um consenso relativamente ao tipo de decisões, ou seja, as propostas dos adjuntos e do chefe vão ao encontro das possíveis tomadas pelos restantes funcionários.

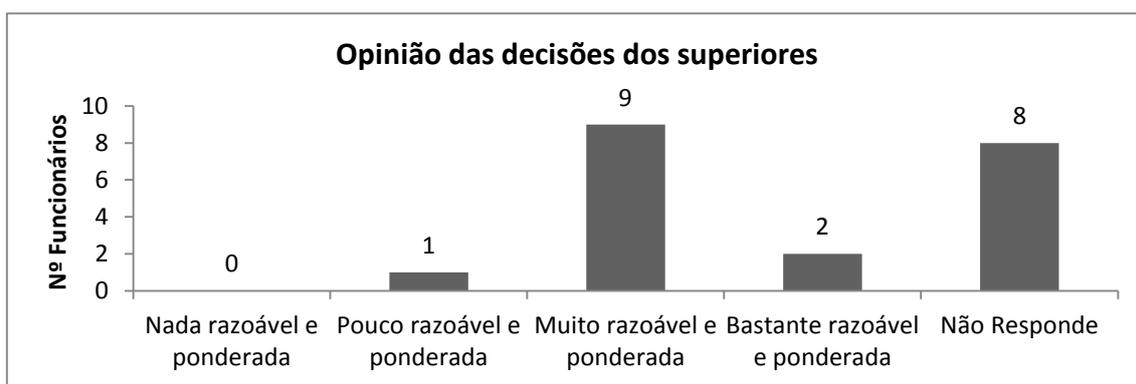


Gráfico 12. As decisões tomadas pelos adjuntos e chefe (razoáveis e ponderadas)

Ora, nestas circunstâncias, as decisões que os superiores tomam, podem ser moldadas pelas intervenções dos restantes funcionários, isto se o superior estiver disponível para ouvir as suas sugestões e opiniões, que de certa forma podem ser uma mais-valia para o serviço. A maioria dos funcionários, 10 precisamente respondeu que são ouvidos “frequentemente”, 2 responderam que são ouvidos “algumas vezes” e outros 8 funcionários não responderam (Gráfico 13). Existe alguma elasticidade nas decisões, aceita-se a intercessão dos funcionários, podendo estes expor ideias e conselhos para que as decisões sejam as mais acertadas.

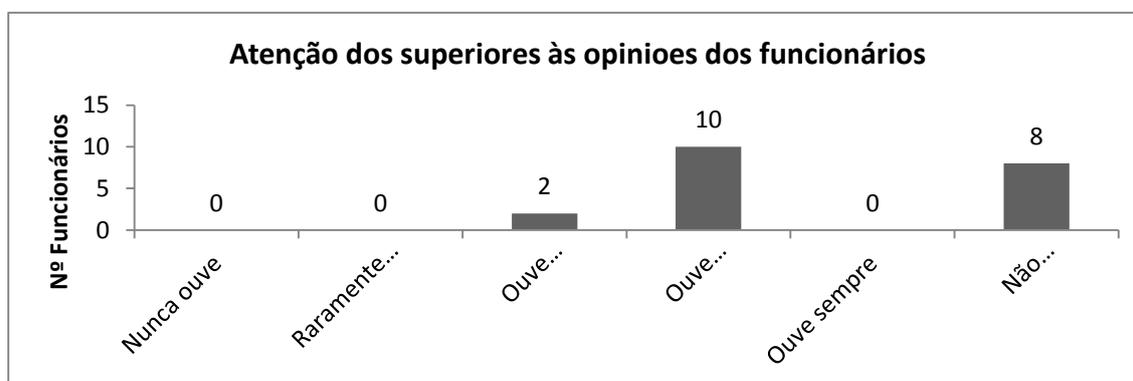


Gráfico 13. Atenção à opinião dos funcionários

Mas esta simples intervenção, de dar pareceres sobre uma medida no auxílio na tomada de decisão do superior, é diferente até chegar ao ponto de modificar, na realidade, a sua decisão

pela sugestão do funcionário. Portanto, foi questionado se algum superior, alguma vez, alterou a decisão pela eventual intervenção do funcionário. Do total, 7 funcionários responderam que “algumas vezes” foi alterada a decisão, 4 dizem “poucas vezes” e 1 funcionário diz “nunca” (Gráfico 14). Portanto as decisões são na maioria das vezes alteradas pela opinião do funcionário, os superiores tomam por si só as suas decisões, mas não deixam de ouvir (como acima foi mencionado) os restantes funcionários, tendo sempre em sua consideração na decisão final.

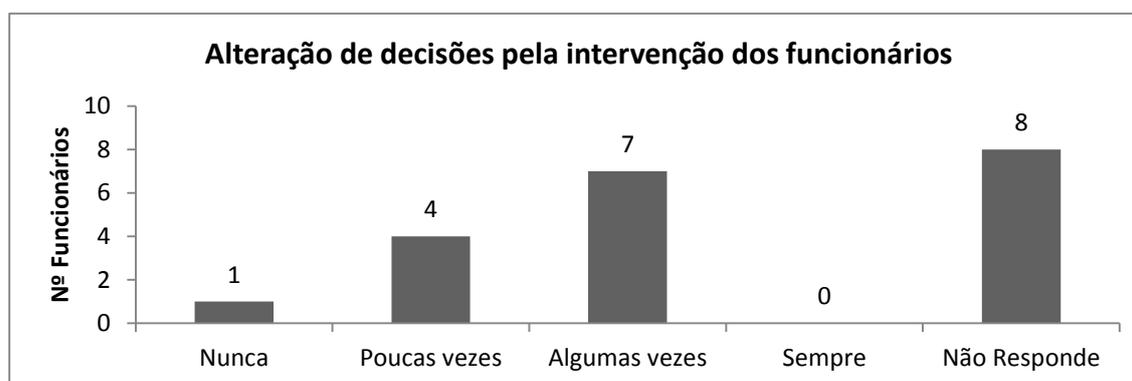


Gráfico 14. Alteração de decisões do chefe/adjunto pela intervenção do funcionário

Esta necessidade de tomar decisões, umas mais importante do que outras, é de uma enorme responsabilidade e para quem detém este encargo sente a necessidade de individualmente tomar as decisões, pois será para outros mais fácil julgar sem qualquer possível consequência. Será, portanto, compreensivo este lado egoísta do chefe/adjunto de impor as suas decisões. Mesmo que esta situação se verifique, no SF de Aveiro 2 todos – funcionários e adjuntos/chefe – conseguem conciliar ideias e opiniões para que a decisão final seja a mais linear e correta.

Os superiores têm direitos e obrigações, responsabilidades que passam pela tomada de decisões, mas também coordenar e ter uma intervenção ativa nas relações entre os funcionários. Para conduzir estas funções é necessário ter uma posição correta para com os outros e lidar bem com os problemas que podem surgir diariamente entre os funcionários. Foi então questionado se os superiores conseguem lidar bem com problemas adjacentes aos funcionários. Para 7 funcionários os seus superiores lidam “razoavelmente bem” com problemas, 4 acham que lidam “bem” com os problemas e 9 não respondem (Gráfico15). Este resultado poderá ser um pequeno alerta para que os superiores prestem mais atenção aos problemas que surgem, ou a forma como tentam resolver não ser a mais correta. Os problemas ou situações de constrangimento do funcionário condicionam a execução das tarefas normalmente, é imprescindível que o chefe/adjunto tenha a capacidade de regularizar este tipo de situações.

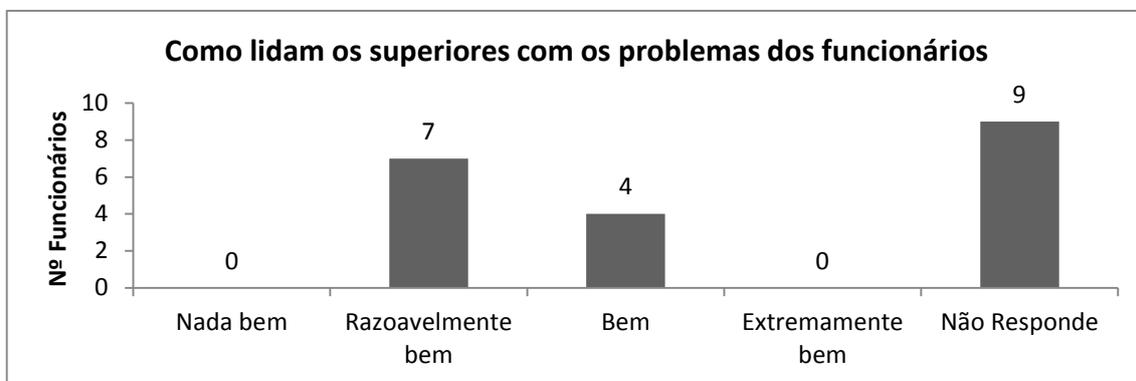


Gráfico 15. Forma como lidam os superiores com os problemas dos funcionários

Num serviço ou em qualquer local de trabalho existem equipas, grupos de pessoas que trabalham em conjunto para que o resultado final seja o mais eficiente possível. Se existir um bom ambiente de trabalho, as tarefas, por sua vez, serão executadas rápida e eficazmente. Nem sempre trabalhar em conjunto é simples, diferentes pessoas com diferentes atitudes de realizar o trabalho poderá trazer alguns congestionamentos na realização do mesmo.

Portanto, foi colocada a questão sobre a forma de como se trabalha em conjunto para que o objetivo final seja atingido. Percebeu-se que para 7 funcionários trabalha-se “bem” em conjunto, para 3 “razoavelmente bem”, 2 respondem “extremamente bem”, 1 funcionário diz “nada bem” e 7 não responderam, como se pode observar no Gráfico 16. Este resultado demonstra que, na generalidade, os funcionários conseguem trabalhar em conjunto, sem que haja demasiado atrito entre eles, respeitando a forma de trabalhar. Neste serviço cada funcionário tem as suas próprias tarefas, não dependem diretamente de outros para desempenhar o seu trabalho. Porém, formam uma equipa que se ajuda mutuamente, trabalhando assim para satisfizer o objetivo comum do serviço.

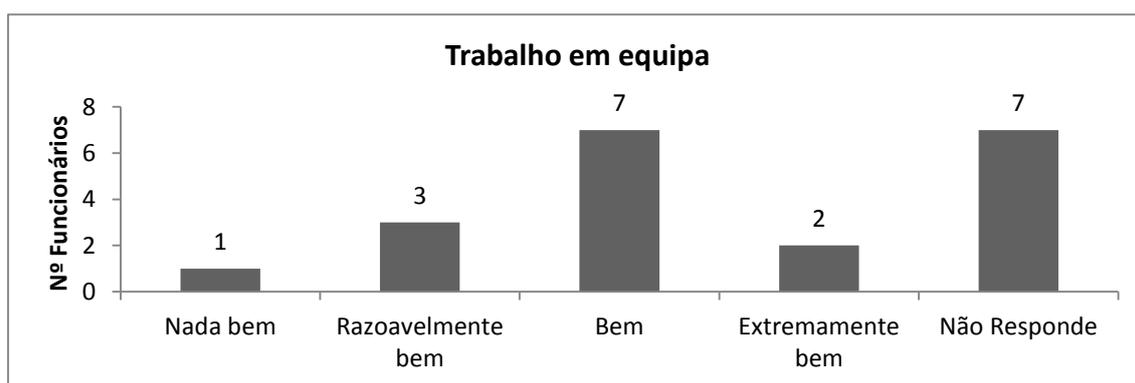


Gráfico 16. Trabalhar em conjunto para um objetivo comum

Num âmbito mais pessoal e individual do funcionar, importa saber qual o nível do impacto que a vida profissional na vida pessoal e vice-versa. Ou seja, será que é fácil, para o funcionário, equilibrar as duas vidas enquanto desempenhas tarefas no SF de Aveiro 2. Para 11 funcionários, “sim”, é fácil este equilíbrio, já 2 funcionários dizem “não” conseguir e 7 não respondem (Gráfico 17). É evidente que os funcionários não são máquinas e não conseguem, pela sua natureza, abstrair-se automaticamente dos seus problemas externos ao trabalho.

É essencial que os funcionários consigam separar e não transportar problemas, desta forma existirá uma estabilidade emocional e profissional que será sempre necessária para um bom ambiente nos dois espaços. Mesmo que os problemas externos interfiram no trabalho, é necessário que haja uma compreensão pelos restantes funcionários e uma ajuda para restabelecer a normalidade. No SF de Aveiro 2 é visível um bom ambiente entre funcionários, no que diz respeito a situações externas que necessitam de ajuda para ultrapassar problemas. Existe da mesma forma uma compreensão e uma elasticidade nas tarefas a desempenhar, pois se existir um contratempo pessoal é possível ao funcionário suspender, por uns momentos, o seu trabalho.



Gráfico 17. Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal do funcionário

Nem sempre é fácil novas adaptações, mas são sempre necessárias. Neste contexto foram questionadas as principais transformações que os funcionários do SF de Aveiro 2 constataram, no que diz respeito aos trabalhos que desenvolvem no serviço. As questões negativas que os funcionários apontaram dizem respeito ao aumento do horário de trabalho, o encerramento de alguns serviços, acréscimo de competências transportadas para o SF de Aveiro 2 de uma forma incorreta, falta de material e de valorização profissional, menor motivação e entusiasmo, menor afluência de contribuintes ao serviço e ainda os cortes salariais. Apenas um aspeto positivo nas transformações, como os sistemas informáticos que ajudam no cruzamento de dados, o que facilita o desenvolvimento das tarefas e processos.

Todos os funcionários sentem diariamente mudanças que afetam o seu trabalho, positiva e negativamente. É inevitável fugir a qualquer tipo de intervenção e foi visível que na maioria dos funcionários não gosta de se adaptar às mudanças, mesmo às mais simples.

Igualmente importante será perceber que interferências tiveram estas reformas no desempenho das tarefas dos funcionários, ou seja, que alterações os funcionários sentiram no que toca à realização de tarefas. As respostas são idênticas com as anteriores, como o aumento de stress e tristeza, a falta de expectativas para o futuro, o aumento do esforço para que estas mudanças não fossem uma má influência no desempenho, falta de motivação e esforço, apenas o cumprimento do horário rigidamente e o aumento da instabilidade.

Positivamente os sistemas informáticos conseguem aumentar o nível de desempenho dos trabalhadores.

A mais recente alteração e a mais problemática, foi o aumento do horário de trabalho, passando os funcionários a cumprir obrigatoriamente quarenta horas semanais. Foi questionado se este aumento foi essencial para a realização das tarefas e todos os funcionários (14) a resposta é negativa, conforme se pode observar no gráfico 18 (6 funcionários não responderam). Este aumento de horas de trabalho não foi uma benéfica opção, pois a quantidade de horas não significa qualidade de trabalho. Esta relação não existe, piorando o entusiasmo dos funcionários no desempenho das tarefas.

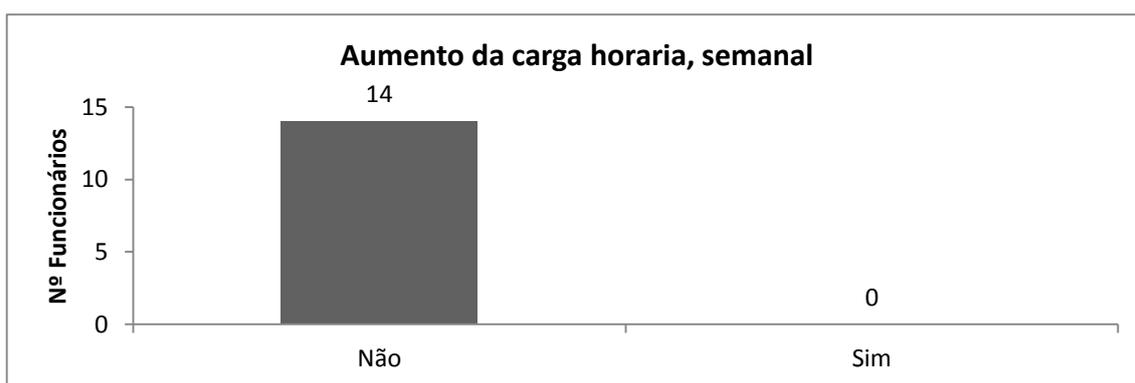


Gráfico 18. Aumento do número de horas de trabalho

Para finalizar o inquérito e de uma forma geral e descontraída, foi questionado se é agradável trabalhar no SF Aveiro 2, se existe um gosto pelo serviço que desempenham, para 11 funcionários é positivo o balanço, dizendo que, “sim”, gostam de trabalhar no SF Aveiro 2. Os restantes dividem-se, 1 funcionário afirma que “não” gosta, 1 diz “mais ou menos” e 7 não respondem, como é visível no Gráfico 19. Ora, o gosto por trabalhar no SF de Aveiro 2 passa fundamentalmente pelo companheirismo entre os colegas de trabalho que reforça o prazer de trabalhar.

De uma outra perspetiva, existe por vezes um esforço para gostar do que se faz no serviço, sendo uma obrigação e não um gosto. Embora esta situação se verifique, outros funcionários conseguem estar motivados e mostrar uma satisfação e gosto no trabalho. Na generalidade, todos os funcionários conseguem transparecer satisfação de fazer parte deste serviço.

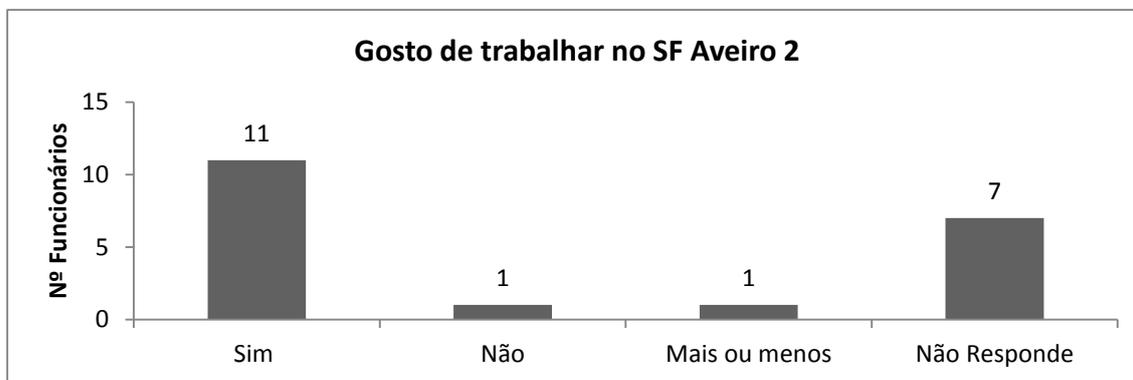


Gráfico 19. Gosto de trabalhar no SF de Aveiro 2

Foi ainda possível aos trabalhadores expressarem as suas sugestões com a intenção de melhorar as relações entre eles e o seu desempenho no serviço. Desde a reestruturação das instalações, incorporação de material informático mais recentes que suportem as aplicações informáticas necessárias para a finalização de trabalhos/processos. O aumento substancial dos salários, sendo este uma fonte de motivação, bem como o “valor” dos recursos humanos, tornando-os particulares. Outras sugestões como o atendimento personalizado, a boa disposição e uma maior disponibilidade dos trabalhadores e ainda uma melhoria no horário de trabalho, no sentido de distribuir eficientemente o tempo.

5.3. Inquéritos às chefias – Parte 1

Como foram expostos os resultados dos funcionários, assim serão neste momento apresentados os resultados dos inquéritos das chefias. Igualmente, uma análise cruzada com a observação direta.

Neste SF de Aveiro 2 existem três adjuntos e apenas um chefe de serviço. Portanto, realizaram-se apenas quatro inquéritos, em que 2 pertencem ao sexo feminino e outros 2 ao sexo masculino. Quanto às idades variam entre os 51 e 56 anos, uma média de 54 anos.

Relativamente aos níveis de habilitações, apenas um possui o 12º ano, outros dois concluíram a licenciatura, sendo que um tem uma pós-graduação e outro frequenta um mestrado. As áreas de formação são ao nível da fiscalidade, finanças e administração pública.

Feminino	<ul style="list-style-type: none">•51 anos de idade•Mestrado em Contabilidade/Fiscalidade•31 anos de Função Pública•5 anos de trabalho no SF Aveiro 2
Feminino	<ul style="list-style-type: none">•54 anos de idade•Licenciatura em Administração Pública•Mestrado em Administração e Gestão Pública•32 anos de Função Pública
Masculino	<ul style="list-style-type: none">•56 anos de idade•12º Ano•32 anos de Função Pública•32 anos de trabalho no SF Aveiro 2
Masculino	<ul style="list-style-type: none">•55 anos de idade•Licenciatura em Administração Pública•Pós-Graduação em Fiscalidade e Finanças•32 anos de Função Pública•24 anos de trabalho no SF Aveiro 2

Tabela 4. Classificação das Chefias

Estas quatro chefias têm um tempo medio de trabalho na Função Pública de 32 anos e apenas 23 anos no SF de Aveiro 2 (de 5 a 32 anos). Estes números são relevantes, porque será útil para entender que tipo de conhecimento tem entre eles e entre os restantes funcionários. Ou seja, um adjunto/chefe que trabalhe há mais anos no serviço conhecerá melhor os seus funcionários e lidará melhor com situações mais complicadas. Porém, a quantidade de anos não será uma vantagem, pois poderá haver uma maior confiança e um menor respeito na situação de auferir ordens.

Importante será saber se já trabalharam nalgum serviço de carácter privado, ora apenas um foi trabalhador do privado, os restantes apenas conhecem a realidade do público.

Estes resultados e valores podem ser facilmente observáveis no esquema do Tabela 4 onde se consegue compreender as características individuais de cada chefia do SF Aveiro 2.

5.4. Inquéritos às chefias – Parte 2

Ao contrário do que aconteceu com a representação dos resultados dos funcionários, os próximos resultados serão apresentados em unidades diferentes, percentagem e não números absolutos.

Questionou-se, igualmente às chefias, sobre o nível de entusiasmo numa semana usual e 2 respondem que se sentem entusiasmados “frequentemente”, 1 “sempre” entusiasmado e outro “algumas vezes”, como se verifica no Gráfico 20. Este resultado demonstra que as chefias sentem-se mais ativas e estimuladas nas suas funções, o que poderá ser esta energia transmitida aos restantes trabalhadores. É uma das, entre muitas, funções das chefias motivar todos os trabalhadores, justificação válida para algumas das chefias, bem como o prazer pelo trabalho que desempenha, alcançar objetivos individuais e coletivos, tomar decisões complexas e colaborar na resolução de problemas. Estes serão as principais razões que fazem as chefias estarem motivadas, tornando-as detentoras de mais obrigações do que os restantes trabalhadores.

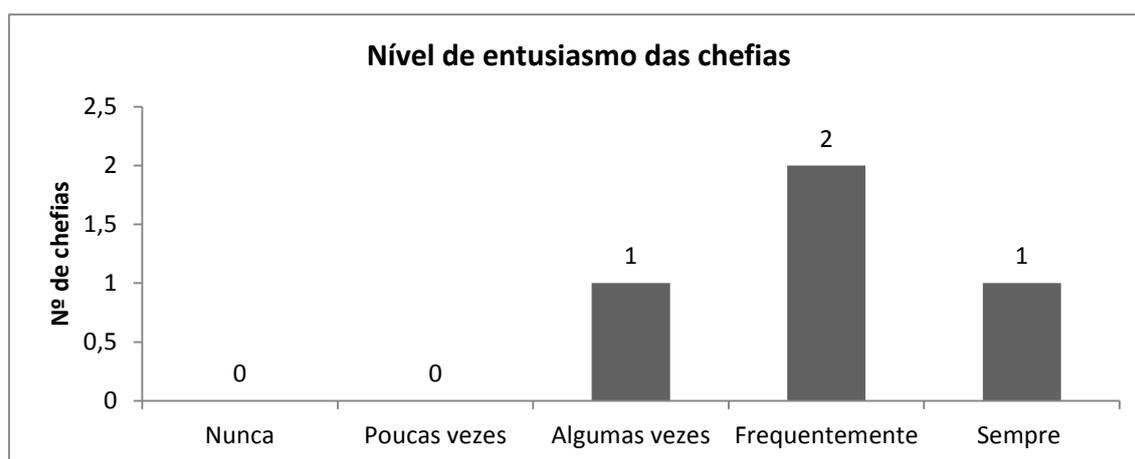


Gráfico 20. Nível de entusiasmo das chefias

No que diz respeito ao fator remuneração, todas as respostas foram distintas, um responde que é “muito importante”, outro responde “bastante importante”, um outro diz ser “importante” e outro “pouco importante”, visível no Gráfico 21.

As chefias têm um valor de remuneração sempre mais elevado do que os restantes trabalhadores. É assim neste serviço e em qualquer local, mas será esta diferença justa e correspondente ao trabalho desempenhado? Uma questão que levanta teorias e pareceres distintos de que “sim” é justa esta distinção, pela carga de responsabilidades e de inquietações que um chefe de secção tem, por exemplo em coordenar e orientar funções; e “não” é justa porque a tarefa de servir e executar funções é mais delicada e que acarreta mais responsabilidade do que, simplesmente, coordenar.

Esta diversidade de respostas, quanto à importância do fator remuneração no desempenho das tarefas pode ter diferentes explicações, seria pertinente dizer que é uma fonte de motivação, mas nenhuma das respostas sobre a motivação foi mencionado o fator remuneração. Poderá evidenciar o gosto pelo poder, pois quão maior for o valor da remuneração, maior será o posto ocupado.

O gosto pelo trabalho pode, por sua vez, desvalorizar o fator remuneração, razão pela qual foi referida uma escassa importância ao valor da remuneração, ou a insuficiência do valor desta para toda a responsabilidade do trabalho.

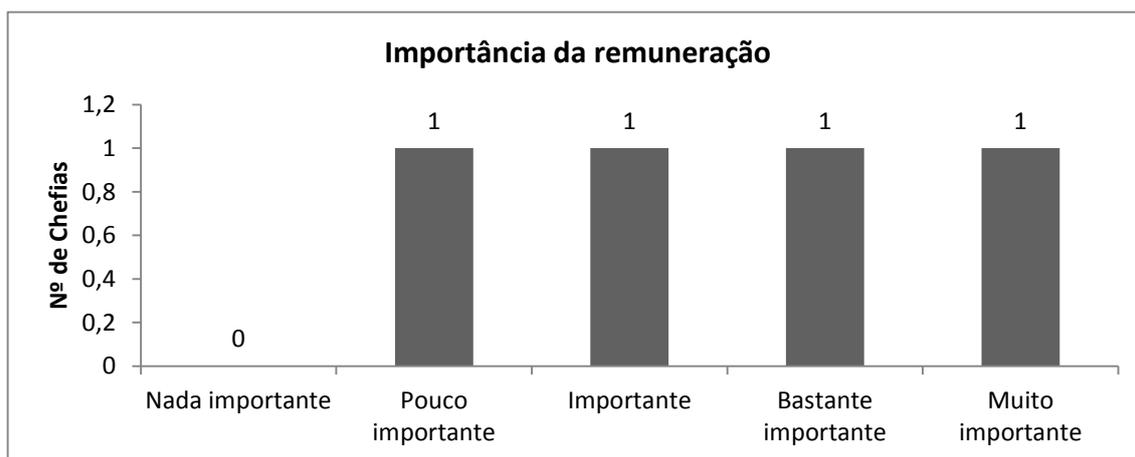


Gráfico 21. Importância do fator remuneração

Quando se questiona sobre o número dos trabalhadores no SF de Aveiro 2, 3 respondem que existe um número suficiente para a realização de todas as tarefas, porque conseguem concluir com eficiência os objetivos estipulados. Apenas 1 acha que não possui trabalhadores suficientes, pela razão de se tratar de um trabalho exigente e bastante específico e com demasiado tempo desperdiçado no atendimento ao público.

O SF de Aveiro 2 dispõe, no seu total 23 funcionários, já mencionado no relatório, ora o resultado à questão do número suficiente ou não de trabalhadores poderá indicar uma quantidade de mão-de-obra adequada, com 75% das respostas positivas. Porém, uma resposta negativa entender-se-á como um alerta para uma falha que existirá no serviço ou numa secção.

Será uma questão de organização entre os funcionários e uma melhor disposição de ordens por parte das chefias, não será necessariamente falta de mão-de-obra que existe neste serviço, uma problemática a nível de posição e divisão de tarefas. Embora o problema seja uma organização frágil, atuam tanto funcionários como chefias numa lógica de circuito, possuindo em todas as secções planos de orientação de funções repartidas.

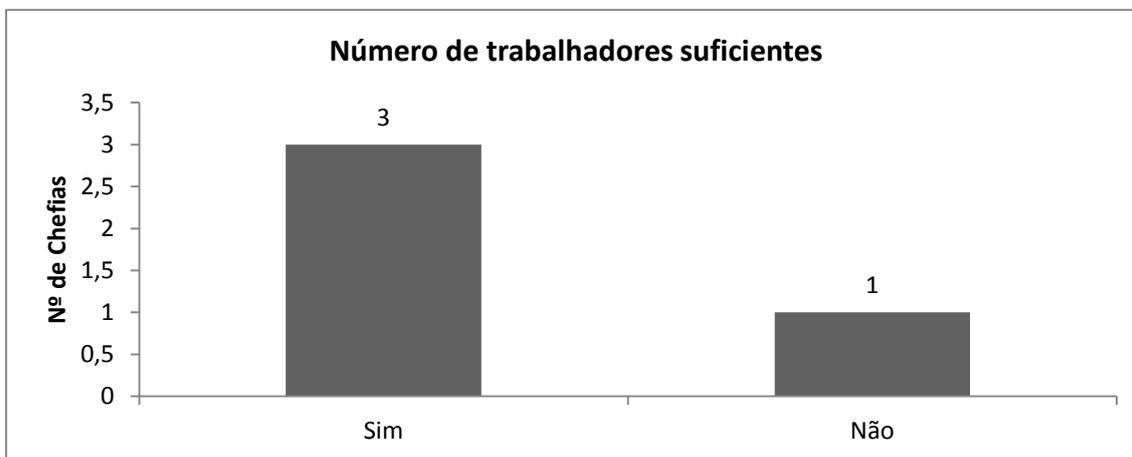


Gráfico 22. Número de trabalhadores suficientes

Relativamente às carreiras profissionais, três chefias respondem que já subiram de carreira no serviço com apenas uma resposta negativa. Quanto à descida na carreira todos responderam negativamente. Esta questão da subida ou descida de carreira ocorre quando os funcionários atingem um número de anos no serviço suficiente para poderem chefiar. Esta situação pode gerar conflitos a nível de justiça de capacidades para chefiar. Isto porque o número de anos não será um critério justo, pois para chefiar é necessário ter perfil e não possuir carência de informações preciosas para levar um serviço ou secção a ter sucesso. Outro fator de subida na carreira é o nível de habilitações/qualificações, mas nem este fator nem os anos de serviço serão de todo o requisito para esta subida/descida na carreira. Será pertinente uma avaliação para testar a capacidade de chefiar, para além de avaliar os conhecimentos necessários.

As recompensas podem ser instrumentos de motivação, para que os indivíduos tenham vontade de trabalhar e para que promovam de forma ativa o seu trabalho. Neste âmbito, apenas uma resposta negativa, as restantes afirmam que já foram recompensados (Gráfico 23) tanto por palavras que demonstram o reconhecimento pela boa prática, bem como por incentivos monetários. Por vezes, simples atitudes de superiores hierárquicos ou por agradecimentos dos contribuintes consegue-se facilmente estimular o indivíduo. Mesmo as chefias que possuem um trabalho de “bastidores”, podem ser recompensados, tanto pelos funcionários que orientam bem como os contribuintes do serviço. Embora sejam chefias neste SF de Aveiro 2, existem superiores (a eles) que podem de igual forma gratificar o bom trabalho.

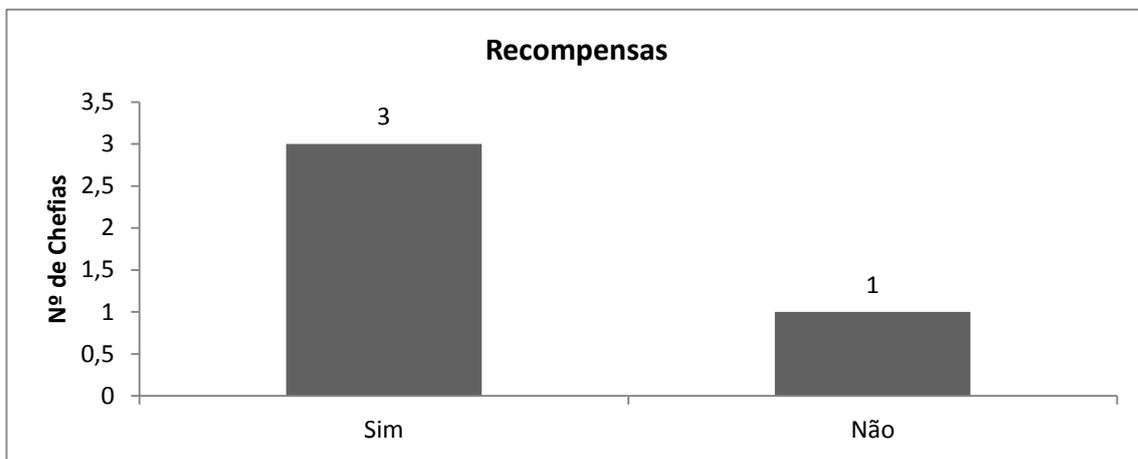


Gráfico 23. Recompensas pela boa prática no trabalho

Quando se interroga as chefias como se comportam, em conjunto, os trabalhadores que orientam, relativamente ao fato de alcançar objetivos da seção a resposta é bastante satisfatória, pois 3 dizem “extremamente bem” e apenas 1 diz “bem”. Será este um resultado inflacionado, isto porque a avaliação final das seções são fruto do esforço das orientações e decisões das suas chefias. Esta suposição não invalida a união que existe entre funcionários e as suas chefias para que o trabalho final seja o mais perfeito e satisfatório para todos os trabalhadores. Ou seja, existe na realidade um trabalho feito com esforço por todos para um final produtivo, alindo o fator competitividade para um desempenho superior.

Analisando a forma como é praticada a supervisão aos trabalhadores de todas as funções que lhes são entregues, as respostas continuam a ser igualmente satisfatórias, com as 4 chefias a dizerem que é praticada de forma ajustada e correta. É evidente que não se faria referência à fraca supervisão das tarefas entreguem aos funcionários.

A supervisão nem sempre tem que ser sentida por parte dos funcionários, pois uma supervisão exagerada proporciona desconforto entre chefias e funcionários. A inexistência de problemas e casos controversos é uma condição de uma boa conduta das chefias, bem como o bom desempenho dos funcionários.

Por vezes, cargos superiores colocam os indivíduos em situações privilegiadas e conseguem ter regalias que não chegam aos restantes trabalhadores. Porém, 2 respondem que o cargo que ocupa “não” é de todo um privilégio sobre os restantes trabalhadores, 1 responde que “sim” e outro não responde (Gráfico 24) Terá de fato alguns privilégios chefiar, como é sabido o fator monetário, pelo encargo de mais e maiores responsabilidades.

É errado o sentimento de privilégio por parte das chefias, particularmente se, se fizer sentir sobre os restantes funcionários. É evidente que haja uma necessidade de separação a nível hierárquico, para isso é que existe a separação de poderes e patamares de hierarquias, porém o excesso de distinção pode causar atritos entre funcionários e chefias.

A supervisão das tarefas, bem como dos próprios funcionários deverá ser realizada de forma adequada e ajustada para cada caso, isto porque nenhuma situação pode ser abordada e tratada de igual forma, bem como a diversidade de recursos humanos.

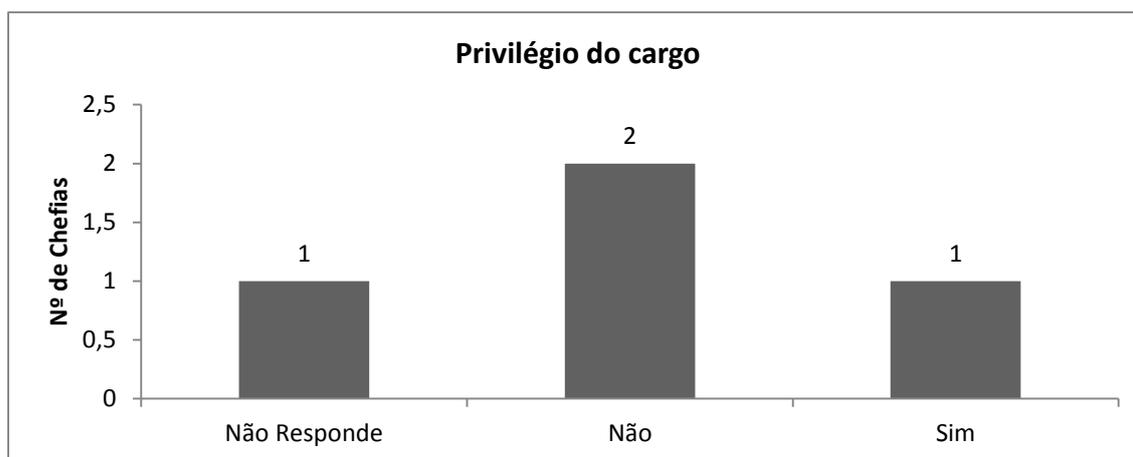


Gráfico 24. Privilégio do cargo

Nas tomadas de decisões é importante que todos saibam o processo dessa decisão, portanto todas as chefias respondem afirmativamente que mantêm os trabalhadores informados de todas as decisões. Assim como o respeito pelas opiniões dos trabalhadores e ouvir sugestões dos mesmos é a resposta de todos. É visível esta transparência entre chefias e funcionários, pois qualquer tipo de decisões e alterações são apresentados devidamente aos funcionários, de forma presencial e direta. São realizadas reuniões breves para atualizar eventuais mudanças, proporcionado desta forma uma discussão de ideias entre chefias e funcionários para que no final a decisão seja a mais acertada.

Na mesma linha de conteúdo as chefias devem ter as atitudes mais corretas e sensatas na solução de problemas e no relacionamento com os restantes funcionários. Questiona-se que tipo de atitude deve ter um chefe/adjunto em situações de conflito, para que o problema seja solucionado o mais eficazmente. Ora, ter uma capacidade de ouvir atentamente as partes em conflito e com tranquilidade decidir com justiça é uma atitude correta, assim como assumir um posição neutra. Conforme já mencionado, um indivíduo tem que ter um perfil para chefiar, e por isso, possuindo um equilíbrio emocional e profissional para atenuar situações problemáticas entre os funcionários e de trabalho.

Como já foi mencionado acima, uma das funções de um chefe/adjunto é manter a sua equipa ativa e motivada, para 2 indivíduos das chefias é da opinião de que mantem “sempre” a sua secção motivada e para os outros 2 acha que mantem “regularmente”, como se pode observar no Gráfico 25. Oportuno será perceber como é executada esta prática da motivação, como a envolvência no trabalho realizado pelos trabalhadores e principalmente reconhecendo o esforço e dedicação de cada trabalhador.

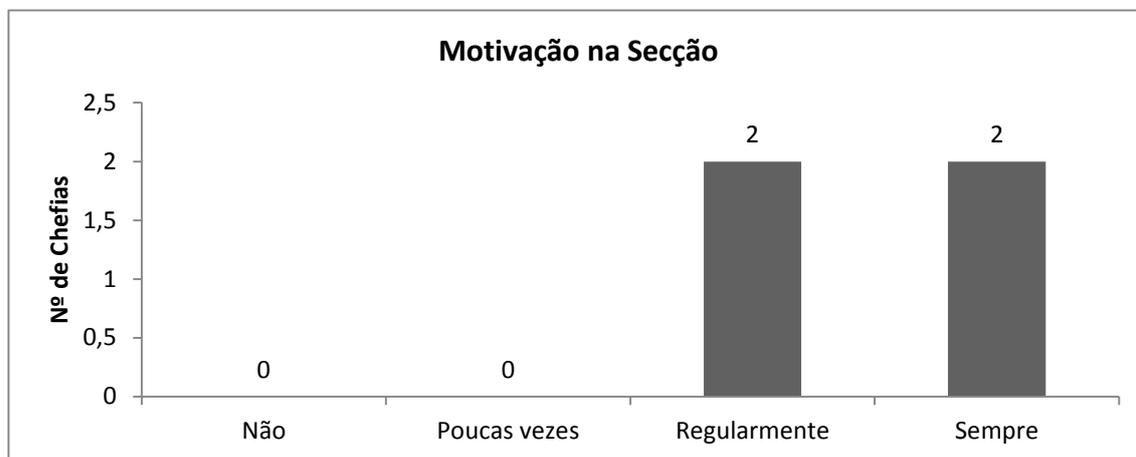


Gráfico 25. Motivação na secção

No que diz respeito ao controlo dos recursos necessários para a realização das tarefas pelos trabalhadores, com o objetivo de os otimizar e melhor cada vez mais os resultados, 3 respondem que fazem “sempre” este controlo e 1 faz “regularmente”. Este resultado remete para a ideia de que o uso de todos os recursos é controlado e orientados constantemente, sendo assim um fator positivo, pois releva preocupação e responsabilidade do eficaz uso dos recursos.

A vida profissional e a vida pessoal por vezes entram em conflito, não conseguindo os indivíduos lidar da melhor forma com esta situação, mas para 3 das chefias respondem “sim” ao facto de conseguirem um equilíbrio entre as duas vidas, para 1 não existe este equilíbrio (Gráfico 26) Por vezes, as chefias lidam com uma gama de responsabilidades no trabalho, que não conseguem desprender-se tão facilmente.



Gráfico 26. Equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal

As transformações e reformas a que a administração pública foi sujeita tiveram impactos no desempenho dos trabalhos das chefias, é necessário perceber quais foram as que mais notaram. A redução dos recursos humanos e da remuneração, o aumento da carga horaria e do fluxo de trabalho, uma acentuada diminuição na atividade dos trabalhadores relativamente à análise das situações mais complexas, diminuição do empenho para a conclusão de objetivos

comuns, são estas algumas das situações mais notáveis que as chefias mencionam. Porém, não existe apenas aspetos negativos, havendo uma maior disponibilidade de tempo com a introdução de novas práticas mais adaptadas à realidade da missão dos serviços tributários, quer sob o ponto de vista do uso informático quer pela nova metodologia.

Questiona-se às chefias como as reformas interferiram do desempenho do seu trabalho, ora para alguns possibilitou uma maior liberdade e acesso da informação para a realização de tarefas, melhorando o seu desempenho. Contudo, ainda existe a sensação de que estas reformas não alteraram em nada o desempenho no trabalho, nem de forma positiva nem negativa.

O aumento do horário foi um resultado das mudanças/reformas a que a administração pública esteve sujeita, questiona-se se este aumento foi essencial à realização das tarefas, todos os inquiridos responderam que “não”, isto porque as tarefas e os objetivos já eram alcançados antes deste aumento da carga horaria, para outros a realização das tarefas já ocupava esse tempo agora ampliado. Tudo isto gerou uma queda na motivação dos trabalhadores.

5.5. Conclusão dos Resultados

Através de dois instrumentos – inquéritos e observação direta – preciosos para a realização desta apreciação. Pois, foi possível conhecer os recursos humanos do SF de Aveiro 2, bem como todo o ambiente envolvente do serviço.

Após esta análise, dos inquéritos cruzando informações da observação direta, foi possível reconhecer os grandes esforços de toda a equipa que coloca este serviço num lugar bastante admirável. Esta afirmação é real pela fato de os contribuintes comunicarem diretamente aos trabalhadores o excelente serviço que oferecem, observável durante o atendimento ao público.

Porém, como em todos os serviços existem falhas, e neste foram detetadas algumas, mas sem qualquer gravidade. Incidindo na avaliação do indivíduo, importa saber que erros estão na sua origem. Ou seja, o serviço não comete erros individuais, mas sim erros que são conduzidos por seres humanos, que na Figura 8 estão apresentados.

Falhas na Avaliação do Indivíduo	
Bondade	• Quando o avaliador avalia os recursos humanos acima das expectativas.
Tendência	• Quando o avaliador avalia apenas numa escala central.
Rigor	• Quando o avaliador não é flexível, impondo a sua austeridade na avaliação.
Halo	• Quando o avaliador prefere manter um nível igual de avaliação para todos, generalização de criterios.
Ações recentes	• Quando o avaliador não considera as ações globais do indivíduo e se deixa influenciar por uma ação mais recente.

Figura 8. Falhas da Avaliação do Indivíduo

No SF de Aveiro 2 foram visíveis apenas algumas das falhas apresentadas na Figura 8, foram elas a Bondade, a Tendência, e o Halo.

Embora não haja um avaliador no serviço, os superiores conseguem avaliar de certo modo as tarefas que são indicadas a cada funcionário. Ora, a Bondade é uma falha comum no serviço, pelo facto de não existir apenas uma relação de trabalho, existe uma relação de amizade e de companheirismo. Esta falha não é necessariamente uma lacuna grave no serviço, pode ser mesmo um benefício nas relações de todos os trabalhadores no serviço.

A Tendência e o Halo são duas falhas muito semelhantes, pelo fato de o avaliador se limitar a uma determinada escala na avaliação. Esta situação pode existir pelo facto do sujeito – avaliador- não querer conflito entre os recursos humanos, conflitos estes que podem acontecer a dois níveis: entre os recursos humanos que são avaliados e os próprios recursos humanos

com o avaliador. Para tentar de certa forma proteger e prevenir possíveis conflitos entre os indivíduos.

No seguimento do tema – conflito – identificou-se problemas a nível da divisão de tarefas. Uma problemática que desmotiva os recursos humanos, fazendo com que haja um sentimento de revolta entre colegas. Ora, se existe um indivíduo com um número de tarefas mais elevado do que outro, então esta situação irá proporcionar um descontentamento, possivelmente dos dois lados. Se o indivíduo que tem mais tarefas se sente injustiçado, o que tem menos a tarefas a seu cargo poderá sentir-se inútil na realização do seu trabalho.

Os resultados demonstram ainda que existe uma excelente capacidade de integração e de desenvolvimento de tarefas em conjunto. Existem conflitos esporádicos, que não são possíveis de evitar pela natureza do serviço e pela forma que cada trabalhador vê a sua função.

No que diz respeito à avaliação, já mencionada mas nunca dada a importância que atualmente se tem observado, foi propositadamente que durante todo este relatório não foi abordado o assunto da avaliação de desempenho, isto pela razão de que não é este o caminho que a função pública deverá admitir. Esta opinião pode gerar um pouco de conflito para aqueles que defendem que a avaliação de desempenho como um método infalível para as organizações. Para entender melhor neste ponto o que é a Avaliação de Desempenho é definida como tendo *como “principal objetivo melhorar o desempenho organizacional através da melhoria do desempenho dos trabalhadores, o que pode ser efetuado com a identificação das suas necessidades (pontos fortes e fracos) e da sua satisfação com o trabalho, nomeadamente através da remuneração, segurança, realização, recompensas/reconhecimento, autonomia, ambiente de trabalho, relações interpessoais, o funcionamento da organização e da motivação”* (Chiavenato, 2004; Mejía Gómez, 2002; Watling, 2000 *apud* PEREIRA, 2013)

Posto isto, neste serviço a avaliação é realizada com rigor, porém não tem a “autoridade” que devia, pelo facto de não ser uma avaliação direta e presencial, o que torna alguns resultados inflacionados. É necessária para um bom e regular funcionamento do serviço, porém não será neste método que se resolverá as questões mais graves.

Acontece que os funcionários quando se sentem avaliados podem ter dois comportamentos (observáveis). Podem empenhar-se no cumprimento das tarefas, esporadicamente, ou seja, apenas quando a avaliação está em curso. E o outro comportamento de nervosismo pelo facto de se sentirem observados e colocar em risco o seu desempenho.

É intuitivo que após a realização dos inquéritos e de presenciar o funcionamento do serviço, a noção de responsabilidade, a existência de uma boa ética de trabalho, uma capacidade de resolver questões por vezes alheias ao serviço, a relação entre o pessoal é visível no SF de Aveiro 2.

É um serviço que demonstra ser capaz, bem constituído e coordenado, sendo completo por trabalhadores, que não sua maioria, são competentes e produtivos em situações variadas.

6. Possíveis Sugestões de Melhoria

A maior das problemáticas em qualquer organização ou serviço é a gestão de recursos humanos. E mais complicado se torna quando se realiza avaliações, que são sempre inevitáveis.

Nesta temática dos recursos humanos e todas as situações que se foram observando durante o estágio curricular, fez com que se evidencie alguns problemas. Neste ponto e completando os objetivos iniciais, sugerir algumas mudanças para que o serviço seja cada vez mais completo e eficiente. Na Figura 9 são mencionadas as três grandes sugestões e explicadas.

Maior controlo no cumprimento das regras do serviço	Equidade no tratamento do pessoal e divisão justa de tarefas	Necessidade de fincar hierarquias
--	---	--

Figura 9. Sugestões de Melhoria

A primeira sugestão – maior controlo no cumprimento da regras do serviço – foi pensada pelo fato de existir uma flexibilidade no diz respeito às regras básicas do serviço, como por exemplo o cumprimento da carga horaria. É sabido que no presente momento são obrigatórias as 40 horas semanais, ao contrário do que acontecia antigamente. Esta mudança gerou revolta entre os funcionários, bem como uma desmotivação na realização das tarefas (confirmado pelos resultados). Portanto, a chegada e a saída do serviço devem ser controladas rigorosamente, parecendo esta uma situação pouco importante, porém é a causadora de grande parte dos conflitos no serviço.

A segunda sugestão – equidade no tratamento do pessoal e divisão justa de tarefas – é outra situação causadora de desordem no serviço. São os superiores, chefe e adjunto, que realizam a divisão de tarefas para os funcionários cumprirem. Porém, nem sempre as tarefas são, em número ou em responsabilidade, distribuídas imparcialidades. Isto acontece pelo facto de indivíduos demonstrarem de certa forma mais confiança na resolução de questões problemáticas. É importante que nenhum funcionário tenha excesso de trabalho, ou até mesmo realizar trabalhos que não são de todo da sua competência. Esta situação causará eventuais desacatos e ainda um ambiente de descontentamento que terá repercussões no atendimento aos contribuintes, por exemplo.

A terceira e última sugestão – necessidade de vincar hierarquias – está interligada às duas anteriores sugestões. Pode-se associar o conceito de hierarquia a algo do passado e a burocracias, que por sua vez nos remete a complicações. Porém, em qualquer serviço ou até mesmo em sociedade as hierarquias são precisas e nunca deixaram de ser válidas. No caso

deste serviço, é necessário ter consciência da importância do trabalho pelos superiores. Esta necessidade de vincar estatutos não existe em organizações privadas, por exemplo, pelo facto de existir uma separação de poderes e ainda uma subordinação necessária entre trabalhadores. Este exemplo podia ser transportado para o sistema público, porém é complexo devido à falta de “um patrão presente”.

Para além destas três principais sugestões, ficariam no mesmo contexto alguns estímulos para uma melhoria contínua do SF de Aveiro 2, como:

- ✓ Um funcionário/chefe/adjunto deve adequar as suas atitudes ambiente de trabalho.
- ✓ Identificar aptidões para exercer determinado cargo.
- ✓ Identificar valores e fraquezas, individuais e coletivas.
- ✓ Identificar as necessidades dos indivíduos, regularmente.
- ✓ Identificar as necessidades do serviço, regularmente.
- ✓ Desenvolver estímulos à maior produtividade, individual e coletiva.
- ✓ Expor ao público ferramentas que possam ser usadas na motivação do trabalhador.

São estes os estímulos ou critérios que aponto enquanto observadora e estudante, na perspetiva de observar um aumento da qualidade dos recursos humanos, em todo o serviço. Não significa que estes critérios não se verifiquem, porém existe uma necessidade de reforçá-los.

Conclusão

Durante o presente trabalho, foram abordados conceitos referentes à Gestão de Recursos humanos. Inicialmente uma introdução teórica para um enquadramento, necessário para admitir as questões práticas do trabalho.

Ora, conforme vários autores afirmam, gerir pessoas não pode ser uma atividade comparada com a gestão de outro recurso qualquer. É esta a problemática levantada durante o presente relatório. Onde se quis verificar eventuais dificuldades no SF de Aveiro 2, para tal foram realizados os inquéritos e analisados cruzando informações com a observação direta.

No final consegue-se reconhecer uns pequenos problemas associados aos recursos humanos, sendo estes identificados como vulgares e regulares no SF de Aveiro 2. Pois, é impossível, pela natureza das organizações e dos sujeitos que as completam, encontrar um serviço/organização sem qualquer defeito.

Pode-se ainda afirmar que não é possível formar um modelo perfeito de gestão de pessoas, isto porque tanto as organizações como os indivíduos são totalmente divergentes.

Aliás, são os recursos humanos que tornam as organizações, seja qual for a sua natureza, únicas.

A preferência de realizar um estágio foi uma decisão acertada, pelo fato de ser um confronto com a realidade, que até ao momento apenas me tinha sido incutido conceitos teóricos.

Apos a conclusão do estágio é possível responder a uma questão – Qual foi o resultado final da realização do estágio? – De facto, foi uma experiência única pela razão de nunca ter contacto com o mundo do trabalho num serviço de caráter público. Um local que é diariamente atacado pela sua natureza, obviamente que foi notável o desprezo dos contribuintes quando se dirigiam ao serviço, não pelo mal atendimento mas sim pelas suas obrigações. Torna-se complicado gerir a falta de civismo dos contribuintes com a carga de trabalho, para além do atendimento.

Portanto, a minha maior surpresa foi a minha transformação da visão destes trabalhadores do Estado.

Antes do estágio, a ideia que possuía destes trabalhadores era a mesma que a maioria dos contribuintes. Não haveria um esforço nem mesmo empenho nas atividades de realizavam. Típicas críticas aos funcionários públicos.

Mas, durante e o pós- estágio fez-me ver que afinal estes trabalhadores desempenham tarefas de grande responsabilidade e que como em qualquer outro serviço existe uma saturação das funções.

Esta oportunidade, de estar em pé de igualdade com estes funcionários, fez com que passa-se a ter uma opinião menos crítica e mais defensora.

Bibliografia

- Araújo, J. F. F. E. (2001). *Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática* (pp. 1–16).
- Carvalho, C. D. da S. (2011). *A evolução da gestão de recursos humanos*. Universidade de Coimbra.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*.
- Costa, M. T. P. . (1980). *Necessidade de satisfação: um estudo fatorial*. Universidade de Brasília.
- Decreto-Lei nº 118/2011 de 15 de Dezembro (2011). Diário da República.
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público. (n.d.). Retrieved August 23, 2014, from <http://www.dgaep.gov.pt/index.cfm>
- Fonseca, D. (2011). *Qualidade nos Serviços Públicos - Gabinete do Município da C . M . Porto*.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work : Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Intranet. (2014). Serviço de Finanças de Aveiro 2.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2006). A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento Organizacional E Gestão*, 12, 153–171.
- Madureira, C., Rodrigues, M., & Asensio, M. (2013, February). Análise da evolução das estruturas da administração pública central portuguesa decorrente do PRACE e do PREMAC. *Direção-Geral Da Administração E Do Emprego Público*.
- Motivação no Trabalho: Fundamentação Teórica*. (n.d.).
- Mozzicafreddo, J., & Gomes, J. S. (2011). *Projectos de Inovação na Gestão Pública* (pp. 5 – 73).
- Neves, A. (1998). *Motivação para o Trabalho*. Lisboa: RH.
- Nyhan, B. (n.d.). O desenvolvimento dos recursos humanos na Europa... numa encruzilhada. *Formação Profissional Nº 26*, 27–40.
- Pereira, C. (2013). *Importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações . Estudo de caso numa empresa portuguesa do sector alimentar* . Instituto Politécnico do Porto.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Grávida.
- Rego, A., Cunha, M. P., Cardoso, C., & Cunha, R. C. (2003). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH.
- Silva, G., Basques, P., & Facco, F. (2006). Conectando recursos humanos e estratégia: em busca de indicadores de resultados na gestão de pessoas. *Revista de Gestão USP*, 13, 87–100.

Sousa, A. (2008). *Gestão estratégica de recursos humanos*.

Werlang, P. (n.d.). *O papel do gestor de recursos humanos na construção da responsabilidade social empresarial*.

Apoio Bibliográfico

- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública - Modernização. Qualidade e Inovação. Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação* (pp. 213 – 268; 345 – 395). Edições Sílabo.
- Cho, Y. J., & Poister, T. H. (2013). Human Resource Management Practices and Trust in Public Organizations. *Public Management Review*, 15(6), 816–838.
doi:10.1080/14719037.2012.698854
- Keating, J. (n.d.). *Gestão de Recursos Humanos, responsabilidade social e empreendedorismo*. Universidade do Minho, Braga.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2006). A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. *Comportamento Organizacional E Gestão*, 12, 153–171.
- Marques, M. da C. C. (2000). *Alguns Aspectos da Gestão Pública na Administração Central em Portugal*. Valencia.
- Ministério das Finanças e da Administração Pública. (2006). *Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado*.
- Moreira, R. M. M. B. (2010). *Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental*. Universidade Fernando Pessoa.
- Rato, H., & Silva, M. G. (n.d.). Reformas na AP - desafios e oportunidades. In *Investimento no capital humanos da Administração Pública, factor essencial na resolução da crise* (pp. 1–20).
- Ribeiro, J. (2008). Manual Técnico do Formando: “Comportamento Organizacional.”
- Rodrigues, C. (2006). *Teorias da Motivação - Teorias de Processo*. Instituto Politécnico de Coimbra.
- Santos, A. J. M. (2011). *A ética organizacional como instrumento de gestão na prossecução do interesse público* (pp. 125–137).
- Sousa, B. A. T. (2012). *Fatores que influenciam a produtividade dos trabalhadores*. Universidade de Aveiro.

Anexos

Anexo A

Tabela 5 Os Governos e as estratégias como medidas para as reformas

Governo	Medidas de Reforma
I Governo Constitucional (1976)	<ul style="list-style-type: none"> • Dignificação dos trabalhadores da função pública e da administração regional e local. • Adoção, dentro das capacidades financeiras disponíveis, de medidas adequadas à proteção dos aposentados, integradas numa política de ação social complementar e num sistema articulado de segurança social. • Resolução dos graves problemas de funcionalismo das antigas colónias, conduzindo o I Governo a criar uma Secretaria de Estado da Integração Administrativa, uma vez que se entendeu extinguir o Ministério da Cooperação.
II Governo Constitucional (1978)	<ul style="list-style-type: none"> • Forte racionalização e dinamização do setor público produtivo. • Reforma profunda da administração pública central. • Intenso apoio à administração local autárquica.
III Governo Constitucional (1978)	<ul style="list-style-type: none"> • Continuação dos estudos em curso, no quadro do Programa da Reforma Administrativa do II Governo Constitucional, de forma a evitar a perda dos esforços desenvolvidos, reconhecendo-se contudo, a necessidade de rever o âmbito desse mesmo Programa. • Lançamento de medidas urgentes de correção das deficiências mais notórias no domínio da organização, gestão administrativa, bem como do pessoal.
IV Governo Constitucional (1978)	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalização das estruturas administrativas, mediante o estudo e a adoção de critérios de departamentalização e hierarquização dos serviços e a introdução de sistemas de organização horizontal e integrada. • Desenvolvimento do sistema de coordenação central de utilização da informática no setor público.
V Governo Constitucional (1979)	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalizar uma estrutura integrada da reforma administrativa e prosseguir o apoio técnico ao setor público administrativo, tendo em vista a racionalização das suas estruturas orgânicas. • Divulgar e aplicar novos métodos de recrutamento e seleção de pessoal e proceder a uma mais correta previsão e distribuição dos efetivos pelos serviços.
VI Governo Constitucional (1980)	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalizar a organização e modernizar a gestão dos serviços, promovendo a sua regionalização e a desconcentração das competências. • Proporcionar maior comodidade ao público e iniciar um programa de desburocratização; reforçar os controlos jurídicos e não jurídicos sobre a Administração, com especial relevo, por um lado, para o controlo dos custos, qualidade e eficiência dos serviços públicos e, por outro, para o alargamento das garantias gratuitas e contenciosas dos particulares. • Promover o combate à corrupção através da apresentação de um conjunto de medidas numa proposta de lei sobre moralidade administrativa, a submeter à Assembleia da República.
VII Governo Constitucional (1981)	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar a desconcentração de competências e a descentralização de decisões. • Incentivar a personalização e a responsabilidade, em função de objetivos a atingir. • Desburocratizar os grandes circuitos da administração pública. Incrementar, de forma decisiva, a utilização da informática. Multiplicar os meios de transferência de informação.
VIII Governo Constitucional (1981)	<ul style="list-style-type: none"> • Humanizar a função pública, através de mecanismos que melhorassem as relações e o ambiente de trabalho e incentivar a motivação para o trabalho e aumento da produtividade. • Definir um sistema de informação que permitisse detetar deficiências de funcionamento da administração pública, tendo em vista o interesse do administrado. • Conter o aumento de efetivos da função pública, proceder à racionalização dos existentes e, em simultâneo, garantir os direitos e o nível económico e social dos funcionários.
IX Governo	<ul style="list-style-type: none"> • Desburocratizar progressivamente o processo da preparação e tomada de decisão a todos os níveis.

Constitucional (1983)	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o aproveitamento das capacidades dos funcionários através de um adequado plano de formação, de reestruturação gradual dos quadros e de uma definição racional das carreiras, designadamente daquelas que pelo seu elevado grau de tecnicidade maior impacto podem ter na inovação e modernização administrativas. • Simplificar, como regra, os procedimentos administrativos, melhorar e valorizar cada vez mais os serviços de atendimento, generalizar os serviços de informação ao público e adotar, quando a necessidade dos utentes o justifique, horários de funcionamento contínuo e por turnos.
X Governo Constitucional (1985)	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver um processo de modernização administrativa que não podia ser encarado como obra individual de um órgão ou departamento, mas antes como uma atitude integrada de toda a administração pública. • desencadeou-se uma ação desburocratizadora, atuando prioritariamente nos setores em que a relação administração/cidadão era mais intensa, o custo/benefício mais determinante e maiores os efeitos difusores em matéria de modernização.
XI Governo Constitucional (1987)	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de mecanismos de valorização dos funcionários, pela formação, adequada ao sistema de carreiras, e pela criação de incentivos que premiassem a criatividade, o trabalho e o mérito. • Dinamização da gestão interna dos serviços, em função dos utilizadores, sendo aligeirados procedimentos e formalidades e suprimidos pareceres e audições interna inúteis. • Promoveu-se progressivamente a reforma do Estado, desconcentrando e desburocratizando os serviços, estabelecendo uma nova relação entre o agente e o cidadão e garantindo eficácia e rapidez no serviço prestado.
XII Governo Constitucional (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificar, mobilizar e dignificar os funcionários. • Entendeu também o Governo que a formação profissional era um instrumento essencial para o processo de modernização administrativa, devendo desenvolver-se num quadro integrado de gestão e racionalização das estruturas e meios formativos existentes, visando promover a eficácia e eficiência dos serviços públicos e a qualificação dos seus recursos humanos. • Visou-se desenvolver um programa de formação que abrangesse toda a administração pública central e local e todos os grupos profissionais, numa lógica de interesse nacional não subordinada a meros interesses de classes ou de grupos, promovendo uma efetiva igualdade de oportunidades, visando o interesse coletivo e apetrechando a administração pública para as exigentes solicitações nacionais e internacionais.
XIII Governo Constitucional (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamização de uma eficaz gestão pública que se pautasse pela eficácia, eficiência e produtividade do setor. • Dinamização do sistema de formação profissional, objetivado para a profissionalização, para a intercomunicabilidade e gestão das carreiras e para o desenvolvimento sociocultural dos trabalhadores. • Incremento da utilização de tecnologias avançadas de informação, de meios multimédia de informação e de serviços telemáticos que contribuíssem para a eficácia da gestão, para a desburocratização dos procedimentos e para a informação aos cidadãos e agentes económicos.
XIV Governo Constitucional (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo e promoção da utilização da transferência eletrónica de dados entre serviços e ministérios, quando estivesse em causa a intervenção de várias entidades na instrução de processos administrativos, tendo em vista suprimir formalidades desnecessárias exigidas ao cidadão. • Planificação e desenvolvimento sistemático de atividades de formação na área da gestão pública, com o objetivo de preparar os quadros superiores para o exercício de funções de direção e contribuir para o aperfeiçoamento permanente dos atuais gestores.
XV Governo Constitucional (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Aposta na descentralização do Estado e no reforço da desconcentração dos serviços públicos. • Definição da missão de cada serviço público e avaliação da qualidade da sua prestação. • Introdução, com salvaguarda do princípio dos direitos adquiridos, do regime do contrato individual de trabalho no regime jurídico de emprego da função pública. • Implementação da gestão por objetivos a partir de experiências “piloto”, criando concorrência e benchmarking interna, novos modelos de avaliação do desempenho, de responsabilização e reconhecimento (cultura do mérito), por forma a aumentar a eficiência e qualidade dos serviços

	prestados aos cidadãos.
XVI Governo Constitucional (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir os níveis hierárquicos, promover a desburocratização dos circuitos de decisão, a melhoria dos processos, a colaboração entre serviços, a partilha de conhecimentos e a correta gestão da informação. • Evitar excessivas departamentalizações que acabam por ser uma fonte de pressão para o crescimento de efetivos. • Descontinuar as funções que deixaram de ter sentido útil, evitar a proliferação de organismos e a duplicação de competências. • Promover uma cultura de AP fundada na ética e no aprofundamento dos valores de serviço público, apostando no mérito, no incentivo ao desempenho individual e coletivo, na responsabilidade e na responsabilização, na definição de objetivos e subsequente avaliação dos seus resultados. • Valorização dos recursos humanos através do reconhecimento do mérito individual, de oportunidades de aperfeiçoamento profissional e pelo estímulo à participação ativa e responsável na satisfação do bem comum.
XVII Governo Constitucional (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar a vida ao cidadão e às empresas; • Melhorar a qualidade do serviço pela valorização dos recursos humanos e das condições de trabalho; • Tornar a Administração amiga da economia, ajustando-a aos recursos financeiros sustentáveis do País e contribuindo para um ambiente favorável ao crescimento.
XVIII Governo Constitucional (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços mais simples, previsíveis e personalizados para as empresas e para os cidadãos. • Movimento de simplificação e modernização administrativa, impulsionados pelo Programa SIMPLEX. • Criação de um balcão único e a oferta de serviços públicos <i>on-line</i>: prosseguir o aumento da oferta.
XIX Governo Constitucional (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Introduzir alterações legislações necessárias para melhorar a monitorização, reduzir os custos operacionais e suspender temporariamente a criação de novas entidades públicas ou quase públicas (incluindo empresas públicas) ao nível da administração local. • Promover políticas de flexibilidade, de adaptabilidade e de mobilidade dos recursos humanos na administração pública; • Promover a utilização partilhada de serviços ao nível da administração central, nas áreas dos recursos humanos, patrimoniais e financeiros e das tecnologias de informação.

Fonte: (Madureira, Rodrigues, & Asensio, 2013 *in* Direção-Geral da Administração e do Emprego Público)



Mestrado Administração e Gestão Pública

Caracterização dos recursos humanos no Serviço de Finanças de Aveiro 2

Este inquérito tem como objetivo recolher informação para fazer uma caracterização dos recursos humanos do Serviço de Finanças de Aveiro 2, para que no final seja sugerida uma estratégia de melhoria na organização do serviço.

O inquérito é anónimo e dirigido a todos os trabalhadores do serviço acima referido, sendo a informação tratada confidencialmente para fins académicos.

Chefias

Caracterização individual

1. Sexo: Feminino Masculino

2. Ano de nascimento _____

3. Nível de habilitações

a. Área de formação _____

4. Há quantos anos trabalha na Função Pública?

5. Há quantos anos trabalha no Serviço de Finanças de Aveiro 2?

6. Alguma vez trabalhou no setor privado?

a. Não

- b. Sim
- c. Se sim, refira as principais áreas

Funções / Decisões / Liderança

1. Numa semana usual, quantas vezes se sente entusiasmado(a) nas funções que desempenha?

- a. Nunca
- b. Poucas vezes
- c. Algumas vezes
- d. Frequentemente
- e. Sempre

2. Enumere quais as principais razões que o(a) fazem estar motivado durante as tarefas que realiza?

3. Para as funções que realiza é o fator remuneração importante para o desempenho das mesmas?

- a. Nada importante
- b. Pouco importante
- c. Importante
- d. Bastante importante
- e. Muito importante

4. Acha que o seu serviço possui o número de trabalhadores suficientes para a realização do trabalho?

- a. Sim
- b. Não

i. Se sim, porque

ii. Se não, porque

5. Alguma vez foi possível subir na carreira profissional dentro do serviço (Aveiro 2)?

a. Não.

b. Sim.

i. Quantas vezes? _____

ii. Porquê? _____

6. Alguma vez foi possível a descida na carreira profissional dentro do serviço (Aveiro 2)?

a. Não.

b. Sim.

i. Quantas vezes? _____

ii. Porquê? _____

7. Alguma vez foi recompensado pela boa prática no trabalho que faz?

a. Sim

b. Não

i. Se sim, porquê e como?

8. Os trabalhadores da secção que orienta trabalham bem em conjunto para alcançar um objetivo comum?

a. Nada bem

b. Razoavelmente bem

c. Bem

d. Extremamente bem

9. Como é praticada a supervisão das funções entregues aos trabalhadores?

a. Fraca

b. Moderada

c. Ajustada/Correta

d. Demasiada

e. Excessiva

10. É o cargo que ocupa um privilégio sobre os restantes trabalhadores?

a. Não

b. Sim

11. Procura manter os trabalhadores informados de todas as decisões que toma?

a. Não

b. Sim

12. Controla os recursos com o objetivo de otimizar a sua utilização e obter melhores resultados na sua secção?

a. Não

b. Poucas vezes

c. Regularmente

d. Sempre

13. No exercício das suas funções ouve e respeita as opiniões dos seus trabalhadores?

a. Não

b. Sim

14. Que tipo de atitude deve ter um chefe/adjunto(a) em situações de conflito?

15. Acha que motiva a sua secção de modo a proporcionar vontade para atingir os objetivos de trabalho?

a. Não

b. Poucas vezes

c. Regularmente

d. Sempre

i. De que forma motiva?

16. É fácil para si equilibrar sua vida profissional e vida pessoal enquanto trabalha neste serviço?

a. Não

b. Sim

17. Após as reformas que atingiram a Administração Pública, quais foram as transformações mais visíveis que verificou no seu trabalho?

18. De que forma estas reformas/mudanças interferiram no desempenho do seu trabalho? (positiva e negativamente)

19. Foi essencial o aumento do horário de trabalho para a realização de mais tarefas no serviço?

a. Não

b. Sim

i. Porquê? _____

20. No geral, gosta de trabalhar neste serviço?

21. Que sugestões tem para que as relações e o desempenho de todos os trabalhadores melhorem no serviço?

Obrigado



Mestrado Administração e Gestão Pública

Caracterização dos recursos humanos no Serviço de Finanças de Aveiro 2

Este inquérito tem como objetivo recolher informação para fazer uma caracterização dos recursos humanos do Serviço de Finanças de Aveiro 2, para que no final seja sugerida uma estratégia de melhoria na organização do serviço.

O inquérito é anónimo e dirigido a todos os trabalhadores do serviço acima referido, sendo a informação tratada confidencialmente para fins académicos.

Funcionário

Caracterização individual

7. Sexo: Feminino Masculino

8. Ano de nascimento _____

9. Nível de habilitações

a. Área de formação _____

10. Há quantos anos trabalha na Função Pública?

11. Há quantos anos trabalha no Serviço de Finanças de Aveiro 2?

12. Alguma vez trabalhou no setor privado?

a. Não

b. Sim

- c. Se sim, refira as principais áreas

Trabalhador / Funções / Relação com chefe/adjunto

22. Numa semana usual, quantas vezes se sente entusiasmado(a) nas funções que desempenha?

- a. Nunca
- b. Poucas vezes
- c. Algumas vezes
- d. Frequentemente
- e. Sempre

23. Enumere quais as principais razões que o(a) fazem estar motivado durante as tarefas que realiza?

24. Para as funções que realiza é o fator remuneração importante para o desempenho das mesmas?

- a. Nada importante
- b. Pouco importante
- c. Importante
- d. Bastante importante
- e. Muito importante

25. As tarefas são divididas de igual forma para todos os trabalhadores?

- a. Sim
- b. Não

i. Sim, porque _____

ii. Não, porque _____

26. Acha que o seu serviço possui o número de trabalhadores suficientes para a realização do trabalho?

- a. Sim
- b. Não

i. Se sim, porque

ii. Se não, porque

27. De que modo se sente supervisionado pelo chefe/adjunto?

- a. Nada supervisionado
- b. Ligeiramente pouco
- c. Devidamente
- d. Um pouco de mais
- e. Excessivamente supervisionado

28. Em situações de mudanças de trabalho em equipa como se ajusta relativamente à rapidez?

- a. Muito lentamente
- b. Lentamente
- c. Moderadamente
- d. Rápido

29. Como avalia o acesso aos recursos (permissões, prazos, assinaturas, etc.) necessários para finalizar o seu trabalho?

- a. Nada fácil
- b. Pouco fácil
- c. Fácil
- d. Bastante fácil
- e. Muito fácil

30. Alguma vez foi possível subir na carreira profissional dentro do serviço (Aveiro 2)?

- a. Não.
- b. Sim.

i. Quantas vezes? _____

ii. Porquê? _____

31. Alguma vez foi possível a descida na carreira profissional dentro do serviço (Aveiro 2)?

a. Não.

b. Sim.

i. Quantas vezes? _____

ii. Porquê? _____

32. Alguma vez foi recompensado pela boa prática no trabalho que faz?

a. Sim

b. Não

i. Se sim, porquê e como?

33. Acha que as decisões tomadas pelo seu chefe/adjunto foram sempre razoáveis e ponderadas?

a. Nada

b. Pouco

c. Muito

d. Bastante

34. O seu chefe/adjunto ouve as opiniões dos trabalhadores na tomada de decisões?

a. Nunca ouve

b. Raramente ouve

c. Ouve algumas vezes

d. Ouve frequentemente

e. Ouve sempre

35. Na tomada de decisões, o chefe/adjunto alguma vez alterou ou não alterou a decisão pela sua intervenção?

a. Nunca

b. Poucas vezes

c. Algumas vezes

d. Sempre

36. Quão bem o seu chefe/adjunto lida com os problemas dos trabalhadores?

- a. Nada bem
- b. Razoavelmente bem
- c. Bem
- d. Extremamente bem

37. Os companheiros da sua secção trabalham bem em conjunto para alcançar um objetivo comum?

- a. Nada bem
- b. Razoavelmente bem
- c. Bem
- d. Extremamente bem

38. É fácil para si equilibrar sua vida profissional e vida pessoal enquanto trabalha neste serviço?

- a. Não
- b. Sim

39. Após as reformas que atingiram a Administração Pública, quais foram as transformações mais visíveis que verificou no seu trabalho?

40. De que forma estas reformas/mudanças interferiram no desempenho do seu trabalho? (positiva e negativamente)

41. Foi essencial o aumento do horário de trabalho para a realização de mais tarefas no serviço?

- a. Não
- b. Sim
 - i. Porquê? _____

42. No geral, gosta de trabalhar neste serviço?

43. Que sugestões tem para que as relações e o desempenho de todos os trabalhadores melhorem no serviço?

Obrigado

