



Departamento de Sociologia

O impacto das reformas e austeridade na Administração Pública
sobre os funcionários públicos: um estudo de caso.

Ana Rita Horta Fraga

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Ciências do Trabalho e Relações Laborais

Orientador:
Doutor Alan David Stoleroff, Professor Associado
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2014

AGRADECIMENTOS

Dedico este espaço para prestar homenagem a todos aqueles que me acompanharam nesta etapa e que tornaram mais fácil, por diversas formas, a concretização deste estudo.

Ao Diretor do LREC dos Açores, Eng.º Francisco de Sousa Fernandes, por ter tornado possível a realização deste estudo de caso.

A todos os funcionários públicos do LREC, pela disponibilidade para a realização das entrevistas.

Ao meu orientador, Doutor Alan David Stoleroff, pela partilha de conhecimentos e orientação científica.

À minha tia, Marina, pela ajuda com o inglês e pela disponibilidade demonstrada.

Aos meus pais e irmão, João, Carmen e Antero, por todo o apoio, carinho e motivação.

Por fim, ao meu namorado, André, por todo o incentivo, paciência e compreensão.

A todos o meu profundo agradecimento.

RESUMO

O objetivo geral deste estudo foi analisar o impacto das reformas e austeridade na Administração Pública sobre os funcionários públicos, através das percepções dos funcionários públicos de uma instituição pública, o Laboratório Regional de Engenharia Civil dos Açores. Para tal, foi realizado um estudo de caso onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas a 32 funcionários públicos.

Neste sentido, os objetivos específicos visam conhecer qual a mudança resultante das reformas e austeridade que teve maior impacto sobre os funcionários públicos, qual a percepção de justiça das reformas e austeridade e qual o impacto dessas mudanças sob a satisfação profissional, a motivação, os comportamentos de cidadania organizacional e o compromisso organizacional/intenção de abandono da organização.

Os resultados deste estudo mostram que a maioria dos funcionários públicos do LREC considera a redução do vencimento como a medida que mais os afetou. Além disso, foi possível concluir que as mudanças na Administração Pública são percebidas como injustas, contribuindo estas mudanças para a insatisfação profissional. Contudo, a motivação, os comportamentos de cidadania organizacional e a intenção de abandono da organização não foi severamente afetada, dado, no geral, ter-se mantido.

Palavras-chave: Reformas na Administração Pública; Austeridade; Satisfação Profissional; Motivação; Comportamentos de Cidadania Organizacional; Compromisso Organizacional.

ABSTRACT

The general goal of this study was to analyze the impact of the reforms and austerity in the Public Administration on civil servants, through perceptions of the civil servants of a public institution, the Regional Laboratory of Civil Engineering of the Azores. To that effect, a case study was conducted, where semi-structured interviews were made to 32 civil servants.

In this sense, the specific goals aimed to discover what was the change that resulted from the reforms and austerity that had the biggest impact on the civil servants, the perception of justice of the reforms and austerity and the impact of these changes on professional satisfaction, motivation, organizational citizenship behaviors and the organizational commitment/intention of abandoning the organization.

The results of this study showed that the majority of the civil servants deemed the reduction of salary the measure that affected them the most. Furthermore, it was possible to conclude that the changes made in the Public Administration were regarded as unfair, with these changes contributing to professional dissatisfaction. However, motivation, organizational citizenship behaviors and the intention of leaving the organization were not severely affected, given that they generally remained at the same level.

Keywords: Reforms in the Public Administration; Austerity; Professional Satisfaction; Motivation; Organizational Citizenship Behaviors; Organizational Commitment.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	iii
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	xi
GLOSSÁRIO DE SIGLAS	xiii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1.1. A mudança organizacional: as reformas na Administração Pública e a política de austeridade em Portugal.....	3
1.2. As fontes de disfunções organizacionais no contexto das reformas da Administração Pública e da austeridade.....	9
1.3. Justiça organizacional.	11
1.4. Satisfação Profissional.....	12
1.5. Motivação no trabalho.	14
1.6. Comportamentos de cidadania organizacional.	16
1.7. Compromisso organizacional.....	18
CAPÍTULO II - A INVESTIGAÇÃO	21
2.1. Objetivos.....	21
2.2. Caracterização do Laboratório Regional de Engenharia Civil dos Açores.....	23
2.3. Metodologia.....	24
2.4. Caracterização dos entrevistados.	26
2.4. Análise dos resultados.....	29
2.4.1. Mudanças na Administração Pública.....	29
2.4.2. Justiça organizacional.....	30
2.4.3. Satisfação no trabalho.....	31
2.4.4. Motivação no trabalho.....	36
2.4.5. Comportamentos de cidadania organizacional dirigidos a indivíduos - Altruísmo, Desportivismo e Cortesia	40
2.4.6. Comportamentos de cidadania organizacional dirigidos à organização - Virtude cívica e Conscienciosidade.....	40
2.4.7. Compromisso organizacional	41
CONCLUSÃO	43
BIBLIOGRAFIA	45
WEBGRAFIA	47
LEGISLAÇÃO	47
ANEXOS	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema do modelo de hipóteses.....	23
Figura 2 - Organograma do LREC. Fonte: [1].....	24
Figura 3 - Repartição dos funcionários públicos entrevistados do LREC por género (%).	26
Figura 4 - Repartição dos funcionários públicos entrevistados do LREC por idades (%).	27
Figura 5 - Repartição dos funcionários públicos entrevistados do LREC por habilitações literárias (%).	27
Figura 6 - Repartição dos funcionários públicos entrevistados do LREC por categoria profissional (%).	28
Figura 7 - Repartição dos funcionários públicos entrevistados do LREC por tempo de serviço no LREC (%).	28
Figura 8 - Repartição dos funcionários públicos entrevistados do LREC por tempo de serviço na Administração Pública (%).	29

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Correlações tendenciais entre as três dimensões de compromisso e vários indicadores de desempenho e de abandono da organização. Fonte: Cunha et al. (2007: 229).....	19
Tabela 2 - Mudanças na Administração Pública mais sentidas.....	30
Tabela 3 - Fatores que contribuem para a satisfação.....	32
Tabela 4 - Fatores que contribuem para a insatisfação.....	33
Tabela 5 - Fatores que contribuem para a manutenção da satisfação.....	35
Tabela 6 - Fatores que contribuem para a motivação.....	37
Tabela 7 - Fatores que contribuem para a desmotivação.	38
Tabela 8 - Fatores que contribuem para a manutenção da motivação.....	40
Tabela 9 - Influência das mudanças na Administração Pública sob a intenção de abandono da organização.	41
Tabela 10 - Tipos de compromisso organizacional existentes.	42

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

ADM – Assistência na Doença aos Militares

ADSE – Direção Geral de Proteção Social aos Funcionários e Agentes da

CCO - Comportamento de Cidadania Organizacional

IRS - Imposto Sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

IVA - Imposto sobre Valor Acrescentado

LREC - Laboratório Regional de Engenharia Civil

NGP - Nova Gestão Pública

PEC - Programa de Estabilidade e Crescimento

PIB - Produto Interno Bruto

PRACE - Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

SAD – Serviço de Assistência na Doença

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

SME - Sistema de Mobilidade Especial

SVCR - Sistema de Vínculos, Carreiras e Remunerações

INTRODUÇÃO

Desde 2002 que a Administração Pública portuguesa tem sofrido profundas transformações, passando de um período de relativa estabilidade laboral para uma época de maior imprevisibilidade e incerteza. Mais concretamente, as mudanças recentes que ocorreram na Administração Pública em Portugal são resultado da adoção do paradigma da Nova Gestão Pública, que se iniciou em 2002 e que visava melhorar a eficiência e eficácia dos serviços públicos, mas também da política de austeridade, que teve o seu início em 2010, e que tinha o intuito de reduzir o défice devido à crise da dívida do Estado português.

De modo a aumentar a eficácia e eficiência da Administração Pública surgiu o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado, o Sistema de Mobilidade Especial, o Sistema de Vínculos, Carreiras e Remunerações e o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (Stoleroff, 2013: 311). Por outro lado, e no sentido de reduzir a dívida soberana, surgiram disposições legais que implicaram reduções salariais, congelamento de promoções e progressões na carreira, demissões, redução dos sistemas públicos de pensões, etc.

Na verdade, pode afirmar-se que as mudanças na Administração Pública levaram os funcionários públicos a aceitarem termos e condições menos favoráveis, enquanto pretendiam melhorar a eficiência e eficácia dos serviços públicos e reduzir o défice. Contudo, será que é possível fazer mais e melhor com menos? Qual a mudança na Administração Pública que mais afetou os funcionários públicos? Qual a perceção de justiça dos funcionários públicos acerca das reformas e austeridade? Qual o impacto destas mudanças na Administração Pública sobre os funcionários públicos?

Neste sentido, e de modo a responder a tais questões, é objetivo deste estudo entender qual a aceitação dos processos de mudança na Administração Pública por parte dos funcionários públicos, pretendendo-se conhecer qual a mudança na Administração Pública que teve maior impacto sobre os funcionários públicos e compreender as perceções de justiça destas mudanças e as suas consequências ao nível da satisfação profissional, da motivação, dos comportamentos da cidadania organizacional e do compromisso organizacional.

Para o desenvolvimento desta investigação, foi realizado um estudo de caso numa entidade pública, o Laboratório Regional de Engenharia Civil dos Açores, tendo sido efetuadas 32 entrevistas semiestruturadas aos funcionários públicos desta entidade.

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. A mudança organizacional: as reformas na Administração Pública e a política de austeridade em Portugal.

De acordo com Newstrom (2008: 323), a mudança organizacional refere-se a qualquer alteração no ambiente de trabalho que, independentemente da sua fonte, natureza, origem, velocidade ou intensidade, pode ter efeitos profundos nos colaboradores. Mais concretamente, de acordo com a revisão de literatura realizada por Oreg, Vakola e Armenakis (2011, citado por Nery, 2012: 22) as consequências da mudança organizacional são sentidas ao nível do compromisso organizacional, da satisfação no trabalho, da intenção de abandonar a organização, do desempenho individual, da motivação e do comportamento organizacional. Neste sentido, são apresentadas seguidamente as mudanças organizacionais que tiveram como fonte as reformas e a política de austeridade na Administração Pública em Portugal, de modo a entender os seus efeitos nos funcionários públicos do LREC.

O interesse pela reforma das administrações públicas surgiu após o choque petrolífero de meados da década de 70, passando-se de uma Administração Pública com um modelo burocrático para uma Administração Pública reinventada (Osborne e Gaebler, 1992, citados por Carvalho, 2008: 71). Os países pioneiros e tidos como referência na adoção desta reforma foram: o Reino Unido com Margareth Thatcher (1979-1990); os Estados Unidos da América com Ronald Reagan (1981-1989); a Nova Zelândia com David Lange (1984-1989) e Sir Geoffrey Palmer (1989-1990); e a Austrália com Robert Hawke (1983-1991) (Carvalho, 2008: 72).

As estratégias de reforma adotadas visavam: emagrecer o Estado, através da entrega das políticas sociais à iniciativa privada, uma vez que o Estado social tinha antes obrigado a um aumento de funcionários e, consequentemente de despesa pública; e introduzir processos, modelos e técnicas de gestão privada (Nova Gestão Pública), uma vez que subsistia a ideia de que tudo o que seria público seria ineficiente (Rocha, 2007: 26-27).

A ideia subjacente ao paradigma da Nova Gestão Pública seria que a eficiência e a eficácia dos serviços públicos só poderia ser melhorada diminuindo ou eliminando as diferenças existentes entre o setor público e privado, utilizando para tal mecanismos de

governança orientados para o mercado em conjunto com técnicas de gestão empresarial (Bach e Bordogna, 2011: 2282).

De acordo com Carvalho (2008: 74), a Nova Gestão Pública pode ser comparada a uma ementa global, onde a escolha deverá ser local e, como tal, os pratos escolhidos estarão de acordo com as intenções e a análise das condições institucionais existentes. A mesma autora (2008: 75-76) destaca ainda algumas características da Nova Gestão Pública, entre as quais: a avaliação de desempenho com base na quantificação, através dos designados *key performance indicators*; o controlo dos resultados, ao invés dos *inputs* e processos; os mecanismos de competição na provisão de bens e serviços; o recurso à contratualização, em detrimento das relações hierárquicas clássicas; a desagregação e achatamento das organizações e descentralização de funções; o fortalecimento das competências de gestão e da autonomia dos dirigentes das organizações pública; a orientação para o "cliente" através da adoção de sistemas de gestão da qualidade; a aproximação da gestão do setor público à do setor privado; a mudança de valores como a equidade e universalidade para valores como a economia, a eficácia e eficiência; e instituição de redes de cooperação com o setor privado e terceiro setor, de modo a diminuir fronteiras, passando o Estado a assumir um papel mediador.

No caso de Portugal, o Estado Social começou a ser construído apenas após a revolução de 1974 até 2002 (Rocha e Araújo, 2007: 586), o que conduziu a um crescimento, neste espaço de tempo, das estruturas, dos recursos humanos e financeiros devido às funções sociais do Estado (educação, saúde e segurança social) (Carvalho, 2008: 163). Neste sentido, a reforma na Administração Pública em Portugal que seguiu o paradigma da NGP só entrou no discurso político em 2002 (Stoleroff, 2013: 310) com o governo constituído pelo Partido Social-Democrata e pelo Partido Popular.

Segundo Stoleroff (2013: 311), as principais reformas na Administração Pública portuguesa surgiram através do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), do Sistema de Mobilidade Especial (SME), do Sistema de Vínculos, Carreiras e Remunerações (SVCR) e do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP).

Ao nível das estruturas, o PRACE¹ permitiu a fusão e extinção de diversos institutos e departamentos da Administração Central, levando a uma redução de 187 macroestruturas, de um total anterior de 518 (Carvalho, 2008: 214).

¹ Criado pela Resolução de Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de Agosto e aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 30 de Março.

Neste seguimento foi também criado o SME² que visou uma mobilidade organizacional e no emprego através de uma "reserva" de trabalhadores disponíveis, que permitiu transferir funcionários cujo serviço havia sido reorganizado (extinto ou integrado) ou que tinham demonstrado "inadaptação" falhando uma avaliação.

Quanto aos vínculos, a mudança foi implementada através do SVCR³, alterando o estatuto contratual dos funcionários públicos e levando a uma distinção entre funcionários públicos com estatuto de função pública e trabalhadores em geral que seriam regidos pelo Contrato de Trabalho em Funções Públicas (CTFP), cujas condições convergiam com contratos de trabalho do setor privado. Neste sentido, apenas as "funções soberanas do Estado" mantiveram o estatuto de serviço público tradicional.

Relativamente às carreiras, o SVCR também foi responsável pela sua modificação, reduzindo e uniformizando as categorias ocupacionais, não havendo distinções da área funcional.

Por sua vez, e ainda respeitante ao SVCR, este permitiu uma modificação dos salários, recrutamento e transferência, através da introdução de uma escala de pagamento uniforme em toda a administração pública e da introdução de uma descentralização da gestão orçamental dos recursos humanos (recrutamento e transferência de pessoal) para os diretores.

No que respeita à avaliação, o SIADAP⁴ introduziu uma lógica de gestão por objetivos e um sistema de quotas e de créditos para os serviços e para todos os níveis da administração pública, como base para a promoção, contrato de renovação e nomeação definitiva para o serviço civil.

Em 2010, quando o setor público português estava a sofrer as transformações que os programas de reforma implicaram, instalou-se a então crise da dívida do Estado português. Como tal, novas medidas surgiram, mas desta vez impostas pela política de austeridade que visava reduzir o défice, afetando novamente a Administração Pública, mas com objetivos qualitativamente distintos das fases anteriores à reforma relativa à NGP (Pollitt, 2011, citado por Stoleroff, 2013: 310).

Segundo Rato (2013, citado por Stoleroff, 2013: 311-312), a política de austeridade portuguesa teve duas fases, sendo que a primeira corresponderia às

² Lei n.º 53/2006, de 7 de Dezembro.

³ Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro.

⁴ Lei 10/2004, D.R. 19-A/2004 (alterada pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, pela Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro e pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro).

tentativas do governo afastar a intervenção externa através do Programa de Estabilidade e Crescimento (PEC) e a segunda diria respeito à implementação do "Memorando de Entendimento sobre as Condicionalidades de Política Económica" com a Troika.

O surgimento do PEC teve como objetivo a contenção do défice e o controlo da dívida pública, tendo como antecedente o anúncio feito pelo Banco de Portugal em 2009 que mostrava um défice do orçamento de 9,3% de PIB. Por sua vez, este programa foi elaborado em 4 versões, sendo que a primeira surgiu em Março de 2010, a segunda em Maio de 2010, a terceira em Setembro de 2010 e a quarta em Março de 2011, não tendo sido esta última implementada devido à queda do governo.

Neste sentido, as medidas tomadas por este programa, de acordo com o Centro de Estudos Sociais (2013: 73), visavam: "a redução dos encargos salariais da administração pública e dos sistemas públicos de pensões; a redução das despesas de funcionamento do Estado e das prestações sociais; o congelamento do investimento público; a redução das transferências para o sector empresarial do Estado e a 'racionalização' da rede de prestação de serviços públicos; a redução dos benefícios fiscais; o aumento das taxas de impostos directos e indirectos e sobretaxas de imposto extraordinárias; e a aceleração do programa de privatizações."

Contudo, todas as medidas implementadas mostraram-se insuficientes, e em Maio de 2011 o governo estabeleceu o "Memorando de Entendimento sobre as Condicionalidades de Política Económica" com a Troika, a fim de obter assistência financeira. Segundo o Memorando, o objetivo seria reduzir o défice das Administrações Públicas para menos de 10.068 milhões de euros em 2011, para 7.645 milhões de euros em 2012, para 5.224 milhões de euros em 2013 e para 4.521 milhões de euros em 2014. Relativamente às despesas com pessoal na Administração Pública, as medidas visavam: "limitar admissões de pessoal na administração pública para obter decréscimos anuais em 2012-2014 de 1% por ano na administração central e de 2% nas administrações local e regional."; "congelar salários no sector público, em termos nominais, em 2012 e 2013, e limitar promoções."; e "reduzir o custo orçamental global com sistemas de saúde dos trabalhadores em funções públicas (ADSE, ADM e SAD)".

Com a chegada ao poder em junho de 2011 da coligação de PSD e CDS e com o objetivo de reduzir o défice das Administrações Públicas para o ano de 2011, foi

decretada a 7 de setembro⁵ uma sobretaxa extraordinária dirigida ao designado subsídio de natal (prestação adicional correspondente ao 13.º mês).

Além disso, em setembro de 2011, aquando do relatório final do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC) (que substituiu o PRACE), o primeiro-ministro anunciou que iria extinguir 162 entidades da administração central e criar 25 novas entidades (resultando da fusão de organismos existentes), o que totalizaria menos 137 entidades da administração central, havendo uma redução de cerca de 27% dos lugares dirigentes na administração pública. Contudo, e de acordo com o relatório do Orçamento de Estado para 2012, "os objetivos de reforma da organização do Estado não se esgotam nos resultados do PREMAC," sendo que "a sua continuidade passa por outras ações concretas, a desenvolver durante o ano de 2012, nomeadamente a reestruturação do sector empresarial do Estado". Neste sentido, o setor empresarial do Estado mais afetado foi o dos transportes, tendo sido criado desde logo o Plano Estratégico de Transportes, com vista à fusão das empresas de transporte público.

Em outubro de 2011, e de acordo com a proposta preliminar do Orçamento do Estado para 2012, a compensação relativa às horas extraordinárias para os funcionários públicos iria reduzir-se pela metade e o pagamento do 13º e 14º mês do salário anual (subsídio de férias e de Natal ou equivalentes) dos funcionários públicos iria ser suspenso. Por sua vez, os aposentados e reformados que auferissem uma pensão superior a 1000€ também veriam suspenso o pagamento do 13º e 14º mês, sendo que os que auferissem uma pensão inferior a este valor seriam tributados de forma progressiva.

No entanto, e apesar do Tribunal Constitucional declarar que a suspensão do subsídio de férias e de Natal seria inconstitucional, uma vez que violaria o princípio da igualdade, foi permitida a sua suspensão em prol da emergência nacional no ano de 2012. Por outro lado, no orçamento de Estado para 2013 previa-se a devolução do subsídio de Natal, pago em 12 meses (duodécimos), sendo que o subsídio de férias se manteria suspenso.

Relativamente ao ano de 2013, o orçamento de Estado apontou novas medidas de austeridade, entre as quais: redução de 50% dos contratados a prazo na função pública; aumento da idade da reforma para os 65 anos; redução pela metade da compensação por horas extraordinárias e trabalho em dias feriados; diminuição da contribuição sobre prestações de doença; redução do abono de ajudas de custo; redução

⁵ Lei n.º 49/2011, de 7 de Setembro, DR n.º - 172 Série I.

da remuneração por trabalho noturno para os médicos e profissionais de saúde; redução do número de férias pagas; introdução do banco de horas; alargamento da mobilidade geográfica não remunerada para transferências em serviço; e a introdução de uma sobretaxa extraordinária sobre o IRS. Além disso, uma outra medida aplicável também em 2013 aos funcionários públicos foi o regime de feriados previsto no Código do Trabalho⁶. Contudo, em abril de 2013, entre as medidas anteriormente apontadas, o Tribunal Constitucional alegou que seria inconstitucional a suspensão do pagamento do subsídio de férias (14º mês) para os funcionários públicos e a redução da contribuição sobre prestações de doença.

Com o intuito de reduzir 30 mil funcionários do Estado, o governo introduziu o Programa de Rescisões por Mútuo Acordo⁷ e levou a um novo processo de despedimento no âmbito do serviço público, através da alteração do regime de mobilidade para um designado regime de requalificação.

Por sua vez, em agosto de 2013, como forma de poupar horas extraordinárias e reduzir contratações, foi promulgada uma lei⁸ que visou o aumento do horário de trabalho no Estado para as 40 horas semanais e que entrou em vigor a 28 de setembro.

Relativamente às medidas orçamentais para 2014, estas surgiram mormente com penalizações para os funcionários públicos, sendo elas: cortes nos salários a partir dos 675 euros (entre 2,5% e 12%); aumento nas contribuições para a ADSE (de 2,25% para 2,5%); uma contribuição extraordinária de solidariedade sobre as pensões acima de 1350 € por mês (entre 3,5% a 10%); e redução de dias de férias de 25 para 22, havendo possibilidade de ter 26 dias consoante a antiguidade (mais um dia por cada dez anos) e a avaliação de desempenho.

Dado a entidade pública em análise encontrar-se nos Açores, importa também compreender algumas mudanças e diferenças específicas da região.

Quanto ao orçamento da Região Autónoma dos Açores para 2014, este previa um alargamento da remuneração complementar para os salários base até 3.050 euros (que até então abrangia os funcionários da administração regional que auferissem salários até aos 1.304 euros) e um aumento de 2% dos complementos entregues a pensões e reformas. De acordo com o governo dos Açores, estas medidas foram tomadas devido ao aumento dos custos da insularidade que se iriam verificar em 2014

⁶ Por força do disposto no n.º 1 do artigo 8.º-A da Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro, o qual foi aditado pelo artigo 5.º da Lei n.º 66/2012, de 2012, de 31 de Dezembro.

⁷ Portaria n.º 221-A/2013, de 8 de julho

⁸ Lei n.º 68/2013

por via do agravamento fiscal, como seja o aumento das taxas de IVA aplicadas na Região Autónoma dos Açores.

Contudo, a 30 de dezembro, o representante da República para os Açores solicitou a fiscalização preventiva da constitucionalidade das normas que alargavam a remuneração complementar. Neste seguimento, devido à não promulgação do orçamento da região para 2014, os salários dos funcionários públicos açorianos, em janeiro, foram processados sem a remuneração complementar, inclusive daqueles que recebiam até 1.304 euros.

Por sua vez, a 20 de janeiro, o Tribunal Constitucional declarou constitucional o Orçamento dos Açores para 2014 e, segundo o executivo da região, os funcionários públicos iriam receber a remuneração complementar com o salário de fevereiro, recebendo em março o valor retroativo correspondente a janeiro.

No que respeita ao período normal de trabalho nos Açores, devido aos acordos coletivos celebrados, os funcionários públicos sindicalizados passaram a cumprir um horário de trabalho semanal de 35 horas, com a contrapartida do recurso ao regime do Banco de Horas, podendo o período normal de trabalho ser aumentado até duas horas por dia e quarenta e cinco semanais com o limite de 200 horas por ano. Posto isto, o governo dos açores regulamentou a extensão a funcionários públicos não sindicalizados, sendo que a partir do dia 1 de maio de 2014, todos os funcionários públicos, com exceção dos trabalhadores inseridos nas carreiras específicas da saúde e do pessoal docente, passaram também a praticar o período normal de trabalho de 35 horas semanais.

1.2. As fontes de disfunções organizacionais no contexto das reformas da Administração Pública e da austeridade.

Após serem conhecidas as grandes transformações que ocorreram nos últimos anos em Portugal na Administração Pública, importa conhecer quais os fatores que contribuem para o sucesso ou insucesso destas mudanças. Na verdade, de acordo com Strebel (1996, citado por Cunha et al., 2007: 846), grande parte dos fracassos deve-se às organizações não serem sensíveis à existência de três tipos de interações entre indivíduos e organizações: relações formais (aquelas que estão explícitas no contrato), relações psicológicas (relativas à componente implícita, não-escrita, do comportamento organizacional) e relações sociais (abarcando a componente cultural da organização).

Neste sentido, a aceitação e o envolvimento das pessoas nos processos de mudança dependem da forma como forem geridas estas três relações.

Além disso, o papel da justiça é essencial aquando da implementação de mudanças organizacionais, uma vez que dele depende, em parte, não só a aceitação do processo de mudança pelos colaboradores como também a sua contribuição para o sucesso da mudança (Assmar e Ferreira., 2005: 446). Dado as mudanças organizacionais provocarem, de um modo geral, e tal como verificado anteriormente, cortes orçamentais e reestruturação de setores e de quadros funcionais, as suas consequências acabam por se sentir ao nível das demissões, das reduções de incentivos, das suspensões de promoções, etc (Assmar e Ferreira, 2005: 446). Neste sentido, a justiça distributiva entra aí em destaque, cabendo aos decisores ficarem atentos aos problemas gerados por distribuições injustas de resultados positivos e negativos (Assmar e Ferreira, 2005: 446). Do mesmo modo, devem também dar especial atenção à justiça processual na condução das mudanças (utilizando, por exemplo, transparência nos critérios de distribuição e dando oportunidade de participação dos colaboradores nos processos de decisão) e à justiça interacional (facultando, por exemplo, informações precisas e um tratamento interpessoal respeitoso aos indivíduos atingidos) (Assmar e Ferreira, 2005: 446).

Mais especificamente, de acordo com Kanter et al. (1992, citado por Ferreira et al. 1998: 328), são os seguintes fatores que aumentam a resistência à mudança: a perda de controlo (os colaboradores são mais objeto da mudança do que os seus promotores); demasiada incerteza (não existe informação sobre as ações seguintes); "surpresa, surpresa!" (as decisões são implementadas sem preparação, deixando os colaboradores surpreendidos com a implementação de novas medidas); custos de confusão (quando diversas coisas mudam simultaneamente, interrompendo rotinas existentes e criando confusão no modo como atuar corretamente); "perda da face" (as mudanças propostas podem levar os indivíduos a sentirem-se estúpidos pelas atividades que faziam anteriormente e que agora devem deixar de fazer.); preocupações com a competência para realizarem as novas tarefas decorrentes das mudanças; maior quantidade de trabalho e de energia despendida (devido ao maior número de reuniões e aprendizagens requeridas pelo processo de mudança); "efeitos ondulados" (uma mudança geralmente conduz a novas mudanças não previstas); ressentimentos passados (que se manifestam em desconfiança baseada em promessas anteriores não cumpridas e em desinteresse pelas mudanças a realizar); ameaças reais (respeitante a condições de trabalho, de

emprego, etc.). Por sua vez, Coch e French (1948, citado por Ferreira et al. 1998: 328) refere que um dos fatores que mais contribui para a redução da resistência à mudança consiste na participação dos colaboradores no processo decisional sobre as mudanças organizacionais a implementar.

1.3. Justiça organizacional.

A abordagem da justiça poderá ser feita sob o plano da justiça objetiva e o da justiça subjetiva (Cunha et al., 2007: 278). Por sua vez, dado este estudo basear-se nas percepções dos indivíduos, apenas a justiça subjetiva, aquela que se baseia em percepções de justiça e não aquela em que se baseia em determinado critério normativo de justiça (justiça objetiva) (Cunha et al., 2007 : 278), será tida em conta nesta investigação.

Quando se aborda a justiça organizacional, de modo a compreender como as pessoas formam as suas percepções e lhes reagem, é importante distinguir três facetas fundamentais: distributiva, procedimental e interacional (Cunha et al., 2007: 278-279).

A teoria da equidade (Adams, 1965; Walster, Bersheid e Walter, 1973; e Walster e Walster, 1975; citados por Assmar e Ferreira, 2005: 444) aborda a justiça distributiva apoiando-se no preceito aristotélico de que "o justo é o proporcional". Neste sentido, Assmar e Ferreira (2005: 444) refere que uma dada distribuição de resultados é percebida como justa se a razão entre *inputs* (investimentos e contribuições) e *outcomes* for igual à razão entre investimentos e resultados de um outro com quem a pessoa se compara. Por outras palavras, e de acordo com Cunha et al. (2007: 279), esta vertente focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos, ou seja, respeita, por exemplo, aos salários, classificações obtidas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, aceitação/rejeição de candidatos a emprego, resultados dos testes de deteção de consumo de droga, fatia orçamental atribuída às unidades organizacionais subsidiárias, e lucros distribuídos pelos trabalhadores.

Relativamente à justiça procedimental, Assmar e Ferreira (2005: 445) afirma que esta se foca na justiça dos meios de resolução de conflitos ou dos processos de tomada de decisão quanto à repartição de recursos entre os membros envolvidos, sendo que uma situação é justa se os procedimentos de decisão são justos, independentemente dos resultados (Leventhal, 1980; Thibaut e Walker, 1975: citados por Assmar e Ferreira, 2005: 445). Segundo Cunha et al. (2007: 279), esta faceta concerne, por exemplo, aos

procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares, sistemas de avaliação de desempenho, processos de recrutamento e seleção.

Por último, Assmar e Ferreira (2005: 446) refere que a justiça interacional diz respeito aos aspetos sociais envolvidos nas relações entre as pessoas que decidem e as pessoas afetadas pelas decisões ou, como refere Cunha et al (2007: 279), reflete a qualidade da interação com os decisores, ocorrendo quando o decisor age com dignidade e respeito, oferece justificações (adequadas, lógicas, genuínas) às pessoas afetadas pelas decisões, é sensível às suas necessidades pessoais, considera os seus direitos, etc.

Entre as três dimensões da justiça organizacional, foi a justiça distributiva aquela que suscitou um primeiro interesse dos cientistas organizacionais, tendo surgido posteriormente a procedimental que se tornou o centro das atenções (Cunha et al., 2007: 279). Contudo, e conforme refere Cunha et al. (2007: 279) citando Greenberg (1993), a justiça procedimental não deverá ser estudada isoladamente, uma vez que separar a justiça procedimental da distributiva "(...) constitui uma operação delicada, não menos do que aquela em que um cirurgião opera metade do cérebro ignorando a outra".

No que respeita à vertente interacional, esta resultou da autonomização dos aspetos sociais inerentes à justiça procedimental (Cunha et al. : 279). Apesar de não existir ainda convergência de opiniões acerca das facetas procedimental e interacional representarem aspetos diferentes (estruturais versus sociais) ou de poderem ser identificadas como dimensões autónomas, têm surgido indicações de que elas podem relacionar-se diferentemente com as reacções atitudinais e comportamentais dos colaboradores (Cunha et al., 2007: 279).

1.4. Satisfação Profissional.

Segundo Locke (1976, citado por Cunha et al. 2007: 180), a satisfação no trabalho é "um estado emocional agradável ou positivo resultante de uma avaliação de um posto de trabalho ou de experiências no trabalho".

Quanto aos modelos de investigação relacionados com a satisfação Cunha et al. (2007: 182) aponta três tipos de modelos: os modelos centrados no indivíduo (quais as características individuais que tornam os indivíduos "naturalmente" mais, ou menos satisfeitos?); os modelos centrados nas situações (quais as características do contexto de trabalho que levam à maior ou menor satisfação?); e os modelos centrados nas

interações (como as características individuais e das situações se combinam para explicar a (in)satisfação?).

Mais concretamente, relativamente aos antecedentes da satisfação, Cunha et al. (2007: 182) agrupa em três grandes tipos, que são eles: políticas e práticas organizacionais (por exemplo, política salarial, estilos de chefia, processos de decisão); características da função (variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback* das tarefas); e características individuais (autoestima, *locus* de controlo, necessidade/motivação de sucesso, etc).

Quanto à relação entre satisfação e produtividade, de acordo com Steers (1981: 309), "o facto dos trabalhadores estarem satisfeitos, não significa que os mesmos irão produzir mais, mas sim que apenas estão satisfeitos". Esta ideia é também apoiada por Cunha et al. (2007: 179), referindo que a motivação é uma variável mais indicada do que a satisfação para influenciar o desempenho e os resultados produtivos, uma vez que a primeira remete para comportamentos esforçados e persistentes sobre objetos/condições/resultados e, a segunda, para avaliações e afetos sobre objetos/condições/resultados.

Contudo, de acordo com a teoria de Herzberg, os fatores motivacionais são os mesmos que contribuem para a satisfação no trabalho. Além disso, alguns estudos, como o de Petty et al. (1984: 719) concluíram que a satisfação e o desempenho possuem uma correlação positiva. Na verdade, a satisfação profissional sempre tem sido, implícita ou explicitamente, associada ao desempenho, esperando que os trabalhadores mais satisfeitos sejam também os mais produtivos (Cunha et al. 2007: 178).

Por sua vez, quando os investigadores procederam à repartição de desempenho próprio do papel e desempenho extra-papel, as relações são mais robustas entre a satisfação e o desempenho extra-papel do que as relações entre satisfação e produtividade (Cunha et al. 2007: 179). Assim, e no que diz respeito à relação entre satisfação e comportamentos de cidadania organizacional, existe correlação positiva entre estas duas variáveis no setor privado (Podsakoff et al., 2000, citado por Paillé et al. 2012: 10), sendo que no setor público os estudos relativos a esta correlação são raros (Paillé et al. 2012: 11).

Relativamente à relação entre satisfação no trabalho e intenção de abandonar a organização, de acordo com vários estudos (Tett e Meyer, 1993; Lauver e Kristof-Brown, 2001; Blau, 2007; citados por Paillé et al., 2012: 11) a intenção de abandonar a organização diminui com uma maior satisfação no trabalho. Além disso, Paillé et al.

(2012: 11) refere ainda que os resultados dos estudos no setor público se assemelham aos do setor privado.

1.5. Motivação no trabalho.

O conceito de motivação não é fácil de definir, uma vez que "trata-se de um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspectivas" (Cunha et al. 2007: 154). Uma possível definição para a motivação para o trabalho é apresentada por Newstorm (2008: 99) que a descreve como "o conjunto de forças internas e externas que fazem com que os funcionários escolham determinado curso de ação e adotem certos comportamentos."

Neste sentido, a motivação é um dos fatores que afeta a produtividade organizacional (Ferreira, Neves e Caetano, 2002, citado por Ferreira e Martinez, 2008: 105) e que é crucial para uma boa execução das funções em contexto laboral (Knippenberg, 2000, citado por Ferreira e Martinez, 2008: 105).

A teoria de Herzberg é uma das abordagens que explica o que motiva os indivíduos e que une os conceitos de satisfação e motivação numa mesma teoria. Esta teoria, também conhecida como teoria bifatorial, foi realizada com base numa amostra de 203 engenheiros e contabilistas (Herzberg et al., 1959: 32-33) e prevê que os fatores que provocam satisfação e motivação face ao trabalho não são os mesmos que provocam insatisfação. De acordo com Herzberg, os fatores que contribuem para a satisfação e motivação (fatores motivadores) estão relacionados com aspetos do trabalho em si (Herzberg et al., 1959: 113), como seja, o reconhecimento, a realização, a possibilidade de crescimento, a responsabilidade e o conteúdo do trabalho (Herzberg et al., 1959: 80). Por sua vez, os fatores que conduzem à insatisfação (fatores higiénicos) estão relacionados com as condições que cercam o fazer do trabalho, como seja, a supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho físicas, os salários, as políticas organizacionais e práticas administrativas, os benefícios e a segurança no trabalho (Herzberg et al., 1959: 113). Neste sentido, os fatores higiénicos estão relacionados com aspetos de injustiça e desorganização do contexto de trabalho (Herzberg et al., 1959: 113). Segundo o autor, a presença de fatores higiénicos é necessária para atingir atitudes de trabalho positivas, mas não é suficiente para provocar atitudes positivas face ao trabalho (Herzberg, 1959: 113-114).

Contudo, a teoria de Herzberg tem suscitado diversas críticas, sobretudo porque alguns fatores são considerados híbridos, no sentido em que afetam tanto as atitudes positivas como as negativas (Cunha et al., 2007: 161). Por exemplo, de acordo com Cunha et al. (2007: 161-162), um trabalho desinteressante do ponto de vista da realização pessoal pode gerar atitudes negativas e não apenas deixar de gerar atitudes positivas, como previsto pela teoria de Herzberg.

As características do trabalho são apontadas como uma das principais causas de (des)motivação (Parker e Wall, 2001, citado por Cunha et al., 2007: 163), tendo Hackman e Oldham (citados por Cunha et al., 2007: 163) chegado à conclusão que são cinco as características do trabalho que contribuem para a motivação.

De acordo com Hackman e Oldham (citados por Cunha et al., 2007: 163), o potencial motivador da função (PMF) resulta da seguinte formulação:

$$\text{PMF} = \frac{\text{Variedade} + \text{Identidade} + \text{Significado}}{3} \times \text{Autonomia} \times \text{Feedback}$$

De acordo com Cunha et al. (2007: 164), estas características podem ser definidas da seguinte forma:

- A variedade diz respeito ao grau em que a função exige o recurso a competências, atividades e conhecimentos diversificados;
- A identidade refere-se ao grau em que a função requer a execução de uma unidade de trabalho identificável, isto é, é por ter conduzido o trabalho do início ao fim que a pessoa se identifica com aquilo que produziu;
- O significado respeita ao impacto do trabalho nas vidas dos outros, seja dentro ou fora da organização;
- A autonomia refere-se ao nível de independência do planeamento do trabalho e da forma de execução;
- E o *feedback* é relativo à quantidade e qualidade da informação sobre o progresso do indivíduo na execução do trabalho e os níveis de desempenho alcançados.

Outra explicação das motivações do comportamento humano é baseada numa técnica de cariz psicanalítico e explicada pela teoria dos motivos de McClelland (1987, citado por Cunha et al., 2007: 158). Este autor (citado por Cunha et al. 2007: 159) presume a existência de três tipos de necessidades ou motivos: sucesso, afiliação e poder. Resumidamente, estes motivos baseiam-se na procura em alcançar sucesso

perante uma norma de excelência pessoal, na procura de relações interpessoais fortes e na procura de controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência, respetivamente.

De acordo com Rocha (2007: 88), as formas de motivação na administração pública são predominantemente intrínsecas, em detrimento das extrínsecas (dinheiro, promoção, etc) e abrangem motivos racionais como a participação na formulação das políticas, motivos com base no desejo em servir o interesse público e motivos de carácter afetivo, como por exemplo, a importância dos programas sociais e o patriotismo. Além disso, segundo o mesmo autor, a adoção do managerialismo, como suporte da reforma na Administração Pública, têm-se traduzido na desmotivação generalizada do funcionário público.

1.6. Comportamentos de cidadania organizacional.

O conceito de comportamento de cidadania organizacional (CCO), segundo Organ (1988: 4) dizia respeito ao "comportamento individual que é discricionário, não direta ou explicitamente reconhecido pelo sistema formal de recompensas, e que, no seu conjunto, promove o funcionamento eficaz da organização. Por discricionário, queremos dizer que o comportamento não é um requisito obrigatório do papel ou da descrição do trabalho, isto é, dos termos claramente especificáveis do contrato de trabalho da pessoa com a organização; o comportamento é mais uma questão de escolha pessoal, de modo que a sua omissão não é geralmente entendida como passível de punição."

Contudo, Organ num estudo realizado em 1997 aponta dois problemas que os investigadores colocaram relativamente a este conceito relacionados com o carácter discricionário e com as recompensas não contratuais. Por exemplo, de acordo com um estudo realizado por Morrison (1994, citado por Organ, 1997: 88), 18 de 20 itens de CCO foram descritos pela maioria dos respondentes como parte integrante da função. Além disso, um estudo realizado por Sackett e Mercer (1989, citado por Organ, 1997: 89) mostrou que os gestores estavam dispostos a recompensar monetariamente quem tivesse a maioria dos CCO.

Deste modo, Organ (1997: 91) redefiniu o conceito de CCO considerando "as contribuições para a manutenção e melhoria do contexto social e psicológico que suporta o desempenho da tarefa". Com esta nova definição, o conceito de CCO

aproximou-se do conceito de desempenho contextual, que é definido por Boreman e Motowidlo (1993, citado por Organ 1997: 90) como sendo os "comportamentos que apoiam não tanto o foco técnico em si, mas sobretudo o ambiente organizacional, social e psicológico global no qual o foco técnico deve funcionar". Contudo, Organ (1997: 91), assumindo a aproximação de conceitos, dá preferência ao termo comportamento de cidadania organizacional ao invés de desempenho contextual, uma vez que considera ser mais intuitivo tanto para acadêmicos como para praticantes.

As dimensões tradicionais do CCO são cinco, e segundo Cunha et al. (2007: 309)⁹, podem ser definidas da seguinte forma: altruísmo (ações voluntárias no sentido de auxiliar as pessoas no trabalho na conclusão de tarefas ou resolução de problemas, por exemplo, ajudando indivíduos que têm sobrecarga de trabalho, ou que chegaram recentemente à organização); cortesia (ações que visam evitar problemas no trabalho com os outros, por exemplo, sendo cauteloso com atos que possam afetar outros postos de trabalho ou não abusando dos direitos dos outros); desportivismo (visa evitar queixas perante problemas, tolerando inconvenientes sem lamentos excessivos, por exemplo, não gastando tempo com queixas de assuntos triviais ou não se focalizando sistematicamente no que corre mal); virtude cívica (envolvimento e participação ativa no processo político de uma organização, por exemplo, participando em reuniões que não está obrigado, mas que são importantes para a organização ou mantendo-se a par dos assuntos da organização); e a conscienciosidade (ir além da exigência mínima ou esperada do nível da tarefa, por exemplo, tendo uma assiduidade acima do normal ou não gastando tempo de trabalho e recursos organizacionais para tratar de assuntos pessoais).

Quanto aos antecedentes dos CCO, de acordo com Organ e Ryan (1995, citado por Cunha et al., 2007: 316), as atitudes são mais relevantes do as características de personalidade, destacando-se as variáveis atitudinais como a satisfação e as percepções de justiça (Organ, 1994; Organ e Ryan, 1995; citados por Cunha et al., 2007: 319).

Relativamente às suas consequências, segundo Cunha et al. (2007: 314), a adoção de CCO pode influenciar a eficácia organizacional, através de diversas formas, entre as quais: aumento da produtividade dos colegas de trabalho; incremento da produtividade dos gestores; diminuição de custos e libertação de recursos para atividades mais produtivas; redução da necessidade de imputar recursos a atividades de pura

⁹ Com base nos estudos realizados por: Organ (1988); Podsakoff et al. (1990); MacKenzie et al. (1991, 1993); e Podsakoff et al. (1993).

manutenção; maior facilidade na coordenação entre os membros das equipas e entre os vários grupos de trabalho; contribuição para a retenção e atração de pessoas mais competentes; facilitação do desempenho organizacional; facilitação da adaptação da organização às mudanças ambientais; contribuição para a promoção do conhecimento coletivo da organização; contribuição para a melhoria da qualidade das decisões; e contribuição para a satisfação, fidelidade e aumento da clientela.

1.7. Compromisso organizacional.

Tendo em conta a definição de Meyer e Allen (1991: 67), o compromisso organizacional é o estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização que leva à tomada de decisão de continuar na organização ou abandoná-la.

De acordo com o Meyer e Allen (1991: 67) o compromisso organizacional tem três dimensões, que são elas: afetiva (relativa a um vínculo emocional, à identificação e ao envolvimento do indivíduo com a organização que leva ao desejo de querer permanecer na organização); instrumental (relativa à necessidade de permanecer na organização, devido à perceção de custos associados à saída da organização); e normativa (relativa a um sentimento de obrigação, ou dever moral, de permanecer na organização). Por sua vez, Meyer e Allen (1991: 67-68) sugere que estas três dimensões são relativamente independentes umas das outras, podendo no entanto coexistir.

As variáveis atitudinais explicam o compromisso organizacional (Cunha et al., 2007: 228). Mais concretamente, de acordo com Rego e Souto (2004: 155-156), entre os antecedentes que melhor explicam positivamente o compromisso normativo, e sobretudo o afetivo, encontram-se fatores como: a afetividade positiva; a liderança transformacional; o apoio organizacional percebido, tanto pelos supervisores como colegas; a recetividade da gestão pelas sugestões dos trabalhadores; a clareza do papel dos trabalhadores; a receção do *feedback* relativa ao desempenho; as tarefas desafiantes/enriquecedoras; valores organizacionais humanizados e visionários; a perceção que a organização atua de modo socialmente responsável; e as perceções de justiça. Segundo o mesmo autor, relativamente ao compromisso instrumental, a maior parte destes antecedentes correlaciona-se nula ou negativamente.

No que diz respeito às consequências do compromisso organizacional, Cunha et al. (2007: 229)¹⁰ apresenta a tabela seguinte que ajuda a compreender de que modo alguns indicadores de desempenho e de abandono da organização se correlacionam tendencialmente entre as três dimensões de compromisso. Nesta tabela, os sinais representam a direção das correlações, sendo que dois sinais agregados significam que a correlação é mais forte. Por sua vez, os espaços em branco significam que a literatura investigada não estudou a relação ou que, estudando-a, os resultados empíricos foram inconsistentes.

Tabela 1 - Correlações tendenciais entre as três dimensões de compromisso e vários indicadores de desempenho e de abandono da organização. Fonte: Cunha et al. (2007: 229)

	Dimensões		
	Afetiva	Normativa	Instrumental
Intenções de abandonar a organização	--	--	-
Abandono efetivo	--	--	-
Absentismo	-	0	0
Comportamentos de negligência	--	-	+
Comportamentos de cidadania organizacional e outros comportamentos extra-papel	--	+	-
Desempenho global dos trabalhadores	++	+	-
Atitudes favoráveis perante a mudança	+	+	-
Capacidade para satisfazer os clientes	++		
Capital humano	++		

De acordo com Meyer et al. (2002, citado por Paillé et al. 2012: 6) o compromisso afetivo mostrou resultados com altas correlações com variáveis relacionadas com o trabalho, enquanto que com o compromisso normativo e instrumental as correlações são baixas ou nulas. Além disso, dado o compromisso normativo e instrumental levantarem uma série de problemas conceituais, Solinger et al. (2008, citado por Paillé et al. 2012: 6) argumentam que "o compromisso afetivo tem sido o conceito central do compromisso organizacional de muitos autores (...) e tem sido

¹⁰ Com base nos estudos realizados por: Alan e Meyer (1996, 2000); Bolon (1997); Tompson e Werner (1997); Clugston (2000); Sergeant e Frenkel (2000); Yousef (2000); Burr e Girardi (2001); Meyer e Herscovitch (2001).

utilizado como único indicador de compromisso com a organização, em muitos estudos recentes".

CAPÍTULO II - A INVESTIGAÇÃO

2.1. Objetivos.

O objetivo geral deste estudo é analisar o impacto das reformas e austeridade na Administração Pública sobre os funcionários públicos, através das perceções dos funcionários públicos de uma instituição pública, o Laboratório Regional de Engenharia Civil dos Açores.

Dado que as reformas e austeridade implicaram diversas mudanças no emprego e nas carreiras dos funcionários da Administração Pública em Portugal, considerou-se oportuno conhecer qual das mudanças teve um maior impacto sobre as perceções dos funcionários públicos.

De acordo com Assmar e Ferreira (2005: 446), o papel da justiça é essencial aquando da implementação de mudanças organizacionais, uma vez que dele depende, em parte, não só a aceitação do processo de mudança pelos colaboradores como também a sua contribuição para o sucesso da mudança. Como tal, e dado as reformas e austeridade tratem-se de mudanças organizacionais, neste estudo pretendeu-se analisar a seguinte hipótese:

Hipótese 1: As reformas e austeridade na Administração Pública são percecionadas pelos funcionários públicos do LREC como injustas.

Em relação à justiça organizacional, procurou-se compreender as suas três facetas, sendo que a justiça distributiva se focaliza na justiça dos fins alcançados ou obtidos (Cunha et al., 2007: 279), a procedimental foca-se na justiça dos meios de resolução de conflitos ou dos processos de tomada de decisão quanto à repartição de recursos entre os membros envolvidos (Assmar e Ferreira, 2005: 445) e a interacional diz respeito aos aspetos sociais envolvidos nas relações entre as pessoas que decidem e as pessoas afetadas pelas decisões (Assmar e Ferreira, 2005: 446).

Quanto ao impacto das reformas e austeridade sobre os funcionários públicos, segundo a revisão de literatura realizada por Oreg, Vakola e Armenakis (2011, citado por Nery, 2012: 22) as consequências da mudança organizacional são sentidas ao nível da satisfação no trabalho, da motivação, do compromisso organizacional, da intenção de abandonar a organização e do comportamento organizacional.

Em relação à satisfação no trabalho, dado que esta é "um estado emocional agradável ou positivo resultante de uma avaliação de um posto de trabalho ou de

experiências no trabalho" (Locke, 1976, citado por Cunha et al. 2007: 180), procurou-se analisar o impacto do antecedente da satisfação relativo às políticas e práticas organizacionais apontado por Cunha et al. (2007: 182), uma vez que as reformas e austeridade provocaram alterações a esse nível. Neste sentido, surge a seguinte hipótese:

Hipótese 2: As reformas e austeridade na Administração Pública tiveram impacto na satisfação profissional dos funcionários públicos do LREC.

Quanto à motivação, considerando a definição de Newstorm (2008: 99) que a descreve como "o conjunto de forças internas e externas que fazem com que os funcionários escolham determinado curso de ação e adotem certos comportamentos", procurou-se compreender sobretudo o impacto do conjunto de forças externas nos comportamentos, neste caso proporcionadas pelas reformas e austeridade. Deste modo, pretendeu-se analisar a hipótese que se segue:

Hipótese 3: As reformas e austeridade na Administração Pública tiveram impacto na motivação no trabalho dos funcionários públicos do LREC.

Relativamente ao CCO, lembrando que o conceito remete para "as contribuições para a manutenção e melhoria do contexto social e psicológico que suporta o desempenho da tarefa" (Organ, 1997: 91), considerou-se pertinente analisar o impacto das reformas e austeridade, dado que os antecedentes dos CCO, de acordo com Organ e Ryan (1995, citado por Cunha et al., 2007: 316), estão relacionados principalmente com atitudes. Neste sentido, pretendeu-se compreender se as reformas e austeridade provocaram alterações atitudinais que conduziram a alterações nos CCO:

Hipótese 4: As reformas e austeridade na Administração Pública tiveram impacto sob os comportamentos de cidadania organizacional.

Por último, no que diz respeito ao compromisso organizacional, procurou-se compreender de que modo as reformas e austeridade afetam as variáveis atitudinais que desenvolvem o compromisso organizacional, tendo em conta que o compromisso organizacional é o estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização que leva à tomada de decisão de continuar na organização ou abandoná-la (Meyer e Allen, 1991: 67) e que as variáveis atitudinais explicam o compromisso organizacional (Cunha et al., 2007: 228). Neste sentido, pretendeu-se testar a seguinte hipótese:

Hipótese 5: As reformas e austeridade na Administração Pública tiveram impacto sob o compromisso organizacional/intenção de abandono da organização.

Em suma, o modelo de relação entre as hipóteses pode ser visualizado na **Figura**

1.

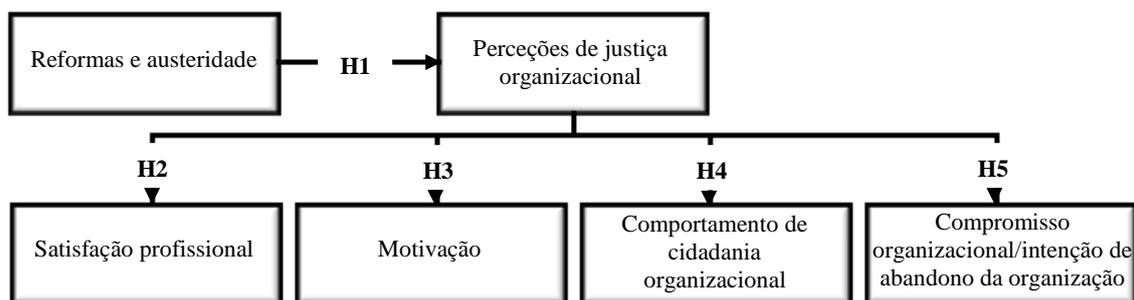


Figura 1- Esquema do modelo de hipóteses.

2.2. Caracterização do Laboratório Regional de Engenharia Civil dos Açores¹¹

O Laboratório Regional de Engenharia Civil dos Açores foi criado em 1980, prestando serviços nas áreas da Engenharia Geotécnica, Engenharia de Estruturas, Engenharia de Materiais, Engenharia Sísmica, Engenharia Rodoviária e Geologia de Engenharia. É uma entidade disponibilizada pelo Governo Regional dos Açores e atualmente diretamente dependente da Secretaria Regional do Turismo e Transportes.

Segundo o Decreto Regulamentar Regional nº 4/2011/A, a missão do LREC é promover a investigação científica e o desenvolvimento tecnológico no domínio da engenharia civil e disponibilizar, a entidades públicas e privadas que o solicitem, um conjunto de serviços de natureza laboratorial e de controlo da qualidade para as obras em toda a região.

De modo a melhor compreender a estrutura do LREC, de seguida apresenta-se o seu organograma.

¹¹ As informações aqui apresentadas relativas ao LREC foram retiradas do site [1].

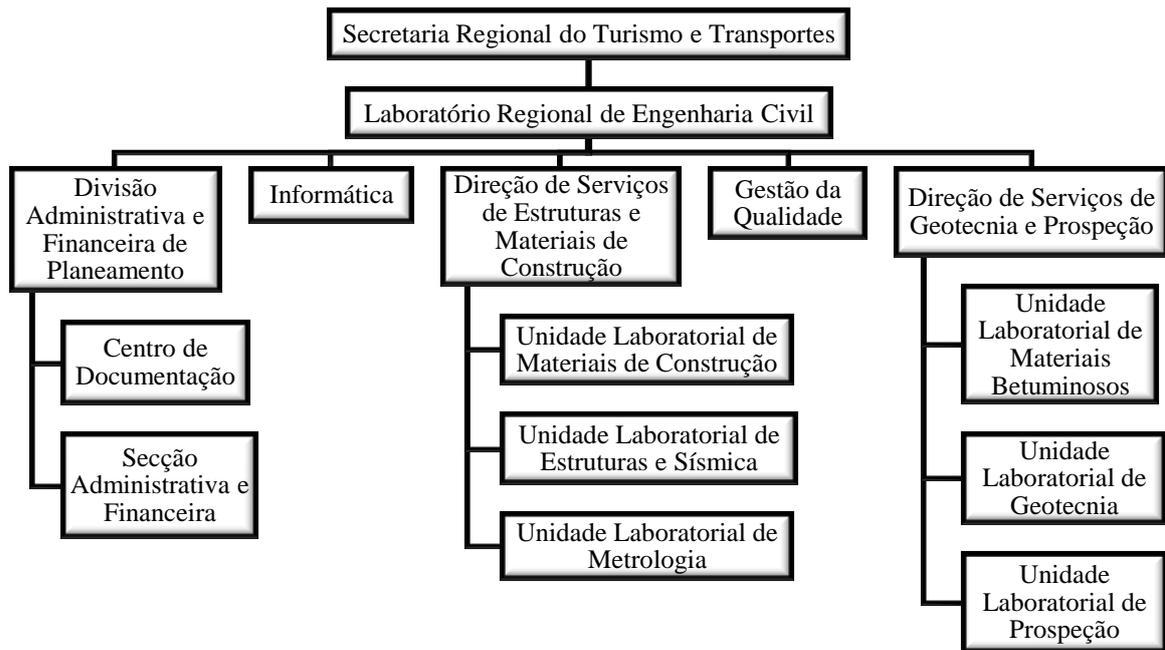


Figura 2 - Organograma do LREC. Fonte: [1]

Atualmente, o LREC emprega 33 funcionários públicos, prestando serviços nas seguintes categorias: gabinete de marcação CE de produtos de construção; realização de estudos e pareceres; realização de ensaios correntes; desenvolvimento ou apoio a projetos de investigação; aluguer do auditório e salas de formação; e biblioteca.

2.3. Metodologia

A metodologia de investigação que aqui se apresenta é a de um estudo de caso, por ser um método que permite abranger tanto um fenómeno particular, como também o contexto em que o fenómeno está a ocorrer (Yin, 1993: 31). Apesar do âmbito do estudo de caso ser limitado e os resultados raramente poderem ser generalizados (Brown, 2008: 9), o estudo de caso é importante na medida em que contribui para o conhecimento de fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (Yin, 1984, citado por Brown, 2008: 9).

Quanto à escolha da natureza desta pesquisa, a opção recaiu sobretudo sobre a abordagem qualitativa, uma vez que este tipo de pesquisa toma em consideração que os pontos de vista e práticas no campo são diferentes devido a diferentes perspetivas subjetivas e a ambientes sociais que lhes estão associados (Flick, 2004: 20).

Por sua vez, a técnica de recolha de dados escolhida foi as entrevistas, sendo esta a mais utilizada nas investigações no âmbito de estudos de caso (Merriam, 1998, citado por Brown, 2008: 3). Dada a relativa pequena dimensão da organização (33 funcionários), e por ser um estudo de caso de natureza exploratória, considerou-se mais oportuno recorrer a entrevistas, ao invés de inquéritos por questionário, de modo a apurar de forma controlada as atitudes, etc., mas mantendo a relativa standardização das perguntas através de um guião. Além disso, procurou-se testar hipóteses com uma relação simplificada de causa-efeito, não tendo sido realizada uma análise fatorial ou outras análises estatísticas dado a dimensão da amostra não permitir.

Entre os diversos tipos de entrevistas, optou-se pelas entrevistas semiestruturadas, uma vez que é mais provável que os sujeitos entrevistados expressem os seus pontos de vista em uma situação de entrevista desenhada de forma relativamente aberta, do que em um entrevista standardizada ou em um questionário (Kohli, 1978, citado por Flick, 2004: 89).

Relativamente ao procedimento prático para a realização do estudo, antes da realização das entrevistas foi feita uma abordagem individual aos funcionários apelando à participação no estudo, explicitando o âmbito do estudo e garantindo o anonimato e confidencialidade das entrevistas. Além disso, foi solicitada a autorização para a gravação do áudio das mesmas, garantindo a destruição do mesmo após a transcrição das entrevistas. As entrevistas foram realizadas no horário normal de trabalho, individualmente e num gabinete da própria instituição.

O objetivo inicial deste estudo foi realizar entrevistas a todos os funcionários públicos do LREC. Contudo, de um total de 33 funcionários públicos do LREC, 32 aceitaram participar no estudo, não tendo sido possível contactar com o indivíduo em falta, uma vez que este se encontraria em baixa médica.

No entanto, quando se recorre aos indivíduos como fonte de informação, importa ter em consideração que as respostas podem ser afetadas pelas condições em que a informação está a ser recolhida, uma vez que podem existir, eventualmente, enviesamentos decorrentes da consciência que os sujeitos têm que estão a ser observados ou testados, dos constrangimentos associados ao papel de entrevistado, da interação entrevistador-entrevistado, etc (Vala, 1986: 106-107).

De modo a analisar as entrevistas procedeu-se à análise de conteúdo, que segundo Stone (1962, citado por Ghiglione e Matalon, 1993: 197) "por análise de conteúdo referem-se todos os procedimentos utilizados para especificar referentes,

atitudes ou temas contidos numa mensagem ou num documento, determinando a sua frequência relativa".

Para a categorização, operação através da qual os dados são classificados e reduzidos após terem sido reconhecidos como pertinentes (Lima e Pacheco, 2006: 109), foi realizada uma análise temática, identificando-se unidades de registo semânticas ou temáticas que são unidades de sentido ou de significado (Lima e Pacheco, 2006: 114).

Apesar de nem todos os trabalhos de análise de conteúdo implicarem a necessidade de quantificação dos dados obtidos (Lima e Pacheco, 2006: 120), considerou-se importante saber-se a frequência com que determinados fenómenos relacionados com os discursos ocorreram, uma vez que supõe-se que há um significado diferente se o objeto em causa tiver sido referido por dois sujeitos ou se tiver sido referido por dezassete (Lima e Pacheco, 2006: 121). Para tal, recorreu-se ao tratamento mais simples que se baseia na análise de ocorrências e que envolve a mera contabilidade de frequências (Lima e Pacheco, 2006: 121). Para realizar a contagem das frequências, no caso das perguntas em que as respostas só apresentavam um sentido de resposta possível, como seja, "sim", "não" ou "mais ou menos", a unidade de contagem foi cada uma das entrevistas, sendo então o total as 32 entrevistas realizadas. Por outro lado, no caso das perguntas em que as respostas poderiam apresentar várias opções, contabilizou-se o peso relativo de cada categoria, sendo o total igual à soma do número de unidades de registo de todas as categorias relativas a determinada pergunta.

2.4. Caracterização dos entrevistados.

Neste estudo participaram 32 funcionários públicos do LREC, dos quais 20 eram do sexo masculino (63%) e os restantes 12 do sexo feminino (38%) (ver **Figura 3**).

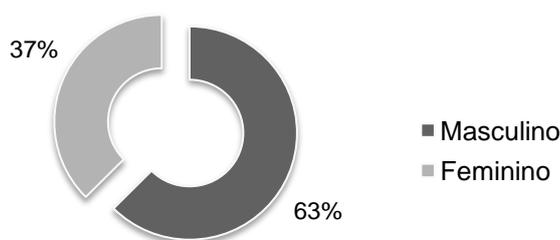


Figura 3 - Repartição dos funcionários públicos entrevistados do LREC por género (%).

No que diz respeito às idades dos entrevistados, como se pode observar na **Figura 4**, a maioria possui idades que se situam no intervalo entre os 40-49 anos (11 entrevistados – cerca de 35%), seguindo-se os escalões compreendidos nos intervalos de 30-39 anos e de 50-59 anos de idade (ambos com 10 entrevistados - 31%) e, por fim, o escalão com 60 ou mais anos (apenas 1 participante - 3%).

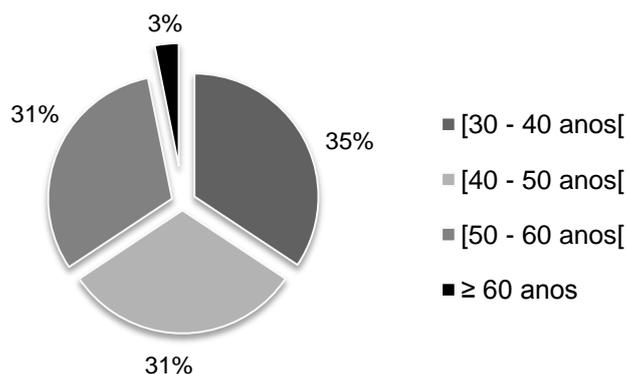


Figura 4 - Repartição dos funcionários públicos entrevistados do LREC por idades (%).

Em relação às habilitações literárias, como se verifica na **Figura 5**, a maioria dos entrevistados apresentava habilitações ao nível do ensino superior (15 entrevistados - 47%), seguindo-se os que possuíam ao nível do ensino secundário (11 entrevistados - 34%) e, por fim, os que possuíam habilitações literárias ao nível do 3º ciclo do ensino básico (6 entrevistados - 19%).

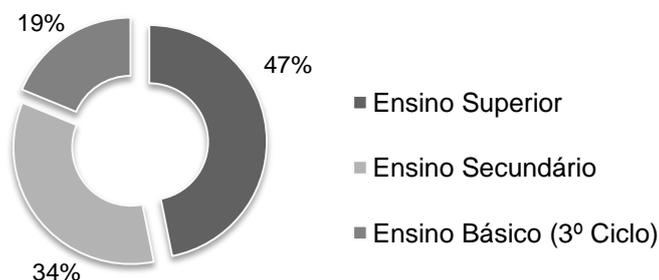


Figura 5 - Repartição dos funcionários públicos entrevistados do LREC por habilitações literárias (%).

Quanto ao vínculo laboral, foi apurado que todos os entrevistados possuíam um contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado.

Relativamente à categoria profissional, e conforme se verifica na **Figura 6**, 44% eram detentores da categoria de técnico superior (14 entrevistados), 34% eram assistentes técnicos (11 entrevistados), sendo os restantes 22% assistentes operacionais (7 entrevistados).

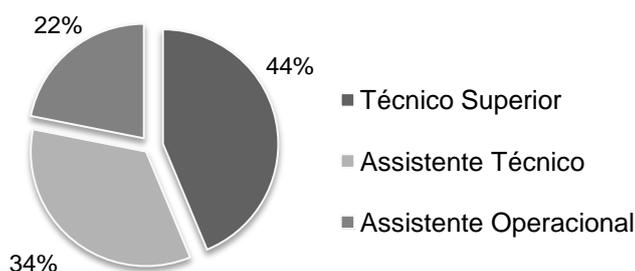


Figura 6 - Repartição dos funcionários públicos entrevistados do LREC por categoria profissional (%).

No que concerne ao tempo de serviço no LREC, e segundo a **Figura 7**, pode aferir-se que a maioria acumula entre 10-19 anos (15 entrevistados – 47%), seguindo-se os que possuem entre 1-9 anos (8 entrevistados - 25%), os com 30 ou mais anos de tempo de serviço (7 entrevistados - 22%) e, por último, os que possuem entre 20-29 anos (2 entrevistados - 6%).

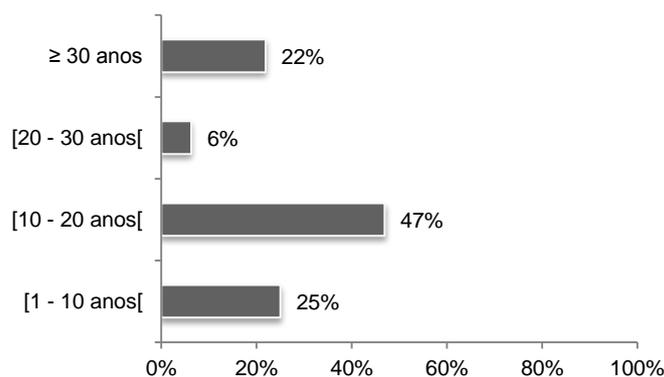


Figura 7 - Repartição dos funcionários públicos entrevistados do LREC por tempo de serviço no LREC (%).

Em relação ao tempo de serviço na Administração Pública, constatou-se que a maioria apresenta entre 20-29 anos (11 entrevistados - 35%), sucedendo-se os que possuem entre 30 ou mais anos (10 entrevistados - 31%), os que gozam entre 10-19 anos de serviço na Administração Pública (9 entrevistados - 28%) e, por fim, os que entre 1-9 anos prestam serviço na Administração Pública (2 entrevistados - 6%), como é ilustrado na **Figura 8**.

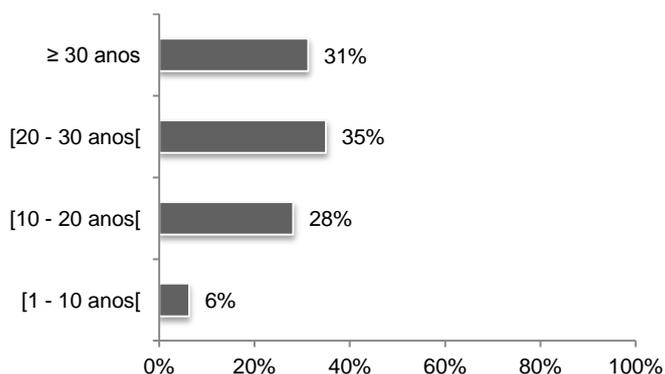


Figura 8 - Repartição dos funcionários públicos entrevistados do LREC por tempo de serviço na Administração Pública (%).

2.4. Análise dos resultados.

2.4.1. Mudanças na Administração Pública.

No que diz respeito às mudanças na Administração Pública (ver **Tabela 2 - Anexo C**), a mais sentida pelos funcionários públicos do LREC está relacionada com a redução do vencimento (42%) ["Essencialmente foram os cortes salariais (...)"]. Além disso, outras mudanças como a alteração do horário de trabalho (18%) ["A parte do horário de trabalho ter passado para as 40 horas (...)"], o congelamento da progressão na carreira (15%) ["Olha foi mais a nível das carreiras, porque antigamente a gente subia de 3 em 3 anos (...)"], a implementação do SIADAP (10%) ["Olha foi a implementação do SIADAP (...)"], a alteração do vínculo laboral (7%) ["(...) o ter saído do quadro, sair de um estado efetivo (...)"], o aumento da idade da reforma (5%) ["É a questão de idades de reforma (...)"] e a generalização do sistema de carreiras (3%) ["Tem a ver exatamente com isso que eu já tinha dito (a alteração do sistema de carreiras que havia

carreiras especializadas e generalizou-se tudo)"] foram também apontadas como sendo as que mais afetaram os entrevistados.

Tabela 2 - Mudanças na Administração Pública mais sentidas.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	%
3. Quais foram as mudanças recentes na organização e no trabalho na Administração Pública que mais o/a afetaram?	Redução do vencimento	42
	Horário de trabalho	18
	Progressão na carreira	15
	SIADAP	10
	Vínculo laboral	7
	Reforma	5
	Generalização do sistema de carreiras	3

2.4.2. Justiça organizacional.

Quanto à pergunta "Sente-se injustiçado/a com alguma das alterações na Administração Pública", 84% dos entrevistados responderam que se sentem injustiçados enquanto 16% referiu que não se sentia injustiçado (ver **Anexo D**).

Relativamente às razões dadas pelos entrevistados para se sentirem injustiçados (ver **Anexo E**), a mais apontada pelos entrevistados está relacionada com a justiça distributiva (76%), nomeadamente devido à justiça dos fins alcançados ao nível do vencimento e do horário ["(...) a história das 40 horas (...) é os cortes salariais (...)"], da progressão na carreira e da reforma ["(...) as pessoas começam a ter uma ideia que há uma idade que à dois anos era para ir para a reforma e agora nem progridem, nem vão para a reforma (...)"] e do vínculo laboral ["Já não somos efetivas, somos contratadas, é injusto (...)"]. Além disso, outras razões de natureza distributiva relacionadas com a teoria de equidade foram aqui encontradas, como seja o facto de não existir reciprocidade por parte da organização aquando de contribuições do colaborador ["(...) se o colaborador se esforça e dá o que tem de si à entidade, depois o retorno é uma redução do vencimento."] e o facto de existir desigualdade na aplicação das medidas ["porque tenho ideia que o governo vai buscar o dinheiro mais facilmente a quem ganha menos e há um grupo de gente intocável (...)"].

Por sua vez, a segunda razão mais referida está relacionada com a justiça procedimental (21%), uma vez que referem aspetos relacionados com a metodologia da

contribuição sobre prestações de doença ["falo na questão por exemplo em casos de doença, de atestados médicos... sei que a lei foi imposta foi para acabar com abusos mas havia de haver outros métodos de análise para que a pessoa não fosse penalizada (...)], com a metodologia do SIADAP [" (...) o sistema de avaliação às vezes nem sempre é o mais adequado (...)], com o processo decisional "(...) tem a ver com a alteração da relação contratual que nós tínhamos com o Estado que foi modificada unilateralmente (...)" e com a perda de controlo, uma vez que os colaboradores são mais objeto da mudança do que os seus promotores ["(...) porque o que eles fizeram a gente é que estamos a pagar."].

Por último, a razão com menor relevância nas respostas analisadas está relacionada com a justiça interacional (3%) ["(...) tem a ver exatamente com essa falta de respeito pelas regras que não estavam vinculadas a nível de acordo que é a questão da confiança (...)].

Os entrevistados que não se sentem injustiçados (ver **Anexo E**) referem como principal causa a justiça distributiva (80%) ["(...) A maneira como eu tenho sido tratado tem sido um pouco a mesma maneira como os outros têm sido tratados (...)], sendo que o restante (20%) a causa está relacionada com a não ocorrência de alterações na Função Pública devido à entrada recente na organização [" (...)porque quando eu entrei já era assim."].

Comparando os resultados analisados com o referido por Assmar e Ferreira (2005: 446), poderá afirmar-se que, no geral, não existe uma aceitação do processo de mudança pelos colaboradores e uma contribuição para o sucesso da mudança, uma vez que foram detetadas perceções de falhas na justiça distributiva, procedimental e interacional.

2.4.3. Satisfação no trabalho.

Quanto à satisfação dos funcionários públicos no LREC, a maioria (84%) afirmou estar satisfeito(a), 9% referiu que estaria mais ou menos satisfeito(a), e o restante (6%) que não estaria satisfeito(a) (ver **Anexo G**).

O aspeto que proporciona maior satisfação (ver **Tabela 3 - Anexo H**), segundo os entrevistados, encontra-se relacionado com o conteúdo do trabalho (34%), por ser um trabalho que gostam ["Maior satisfação é a gente poder fazer aquilo que gosta.(...)"], por existir variedade nas tarefas ["O que me deixa mais satisfeito... o trabalho é interessante,

não é repetitivo (...)] ou por existir autonomia nas tarefas que realizam ["(...) A autonomia para a aplicação e exposição de ideias (...)].

Além do conteúdo do trabalho, as relações interpessoais são também apontadas como um aspeto importante para a satisfação (30%) ["Os que realmente garantem satisfação tem a ver, em primeiro lugar, com o ambiente de trabalho que é ótimo (...)].

De seguida, surge as condições de trabalho como um terceiro fator importante (16%) ["O que me deixa mais satisfeito... as próprias instalações, temos equipamento sempre do bom e do melhor (...)].

Os aspetos com menos relevância para a satisfação no trabalho estão relacionados com a liderança (9%) ["(...) o que me deixa mais satisfeito é (...) a própria chefia e diretor de serviços são muito atenciosos e compreensíveis (...)], com as oportunidades de crescimento, nomeadamente ao nível da formação (7%), ["(...) tem uma coisa muito boa porque temos formação (...)] e com o desejo em servir o interesse público (5%) ["O que me deixa mais satisfeita são vários, para já a contribuição que damos que sempre demos e continuamos a dar para o exterior (...)].

Os resultados analisados corroboram a teoria de Herzberg, no sentido em que o conteúdo do trabalho e as oportunidades de crescimento, considerados fatores motivadores, contribuem para a satisfação no trabalho, uma vez que provocariam atitudes positivas face ao trabalho. Contudo, e tendo em conta ainda a teoria de Herzberg, os aspetos relacionados com as relações interpessoais, com as condições de trabalho e com a liderança, por serem fatores higiénicos, não seriam fatores que proporcionariam satisfação, mas sim que evitariam atitudes negativas face ao trabalho. Por sua vez, e no que diz respeito ao aspeto relacionado com o desejo em servir o interesse público, apesar de Rocha (2007: 88) ter apenas referido este fator ligado à motivação na administração pública, na análise realizada este surge também como contribuidor para a satisfação no trabalho.

Tabela 3 - Fatores que contribuem para a satisfação.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	%
1.1. Quais são os aspetos que lhe proporciona satisfação	Conteúdo do trabalho	34
	Relações interpessoais	30
	Condições de trabalho	16
	Liderança	9
	Oportunidades de crescimento	7
	Desejo em servir o interesse público	5

Quanto aos aspetos que contribuem para a insatisfação (ver **Tabela 4 - Anexo I**), a maioria (50%) apontou as políticas e gestão da Função Pública como principal causa ["O que me deixa mais insatisfeita é o governo no geral, o governo central não compreender que deve dar mais incentivos aos funcionários públicos (...)], nomeadamente ao nível da remuneração ["Menor satisfação... é a política que nos rodeia e que nos vai roubando o ordenado, ou seja, vamos perdendo cada vez mais direitos e as obrigações são cada vez maiores."] e do horário de trabalho ["(...) menos satisfeita é o horário de trabalho, o atual (40 horas semanais)."].

O conteúdo do trabalho foi também referido como sendo um fator que contribui para a insatisfação, com uma frequência de 24% nas respostas, nomeadamente devido à burocracia ["O que me deixa mais insatisfeita é a pessoa cada vez está mais focada nas papeladas, na burocracia, em detrimento daquilo que é importante, que é a componente técnica (...)], à falta de variedade das tarefas ["É um trabalho muito rotineiro, mas pronto (...)] e por não ser um trabalho que gostam ["(...) eu gostava mais da parte da investigação"].

Por sua vez, o terceiro aspeto mais referido pelos entrevistados como antecedente da insatisfação (20%) está relacionado com as relações interpessoais ["Menos satisfeito...às vezes a arrogância de algumas pessoas (...)], seguindo-se a falta de reconhecimento (10%) ["Menos satisfeito é o tal reconhecimento que nem sempre existe... (...)] e a liderança (5%) ["(...) O que me deixa menos satisfeito é quando há indecisões (...) eu quando falo em indecisões é sempre por parte de superiores. (...)].

De acordo com a teoria de Herzberg são apenas os fatores higiénicos aqueles que provocam atitudes negativas (insatisfação). De facto, os resultados obtidos mostram que alguns fatores higiénicos contribuem para a insatisfação, nomeadamente as políticas e gestão da Função Pública, as relações interpessoais e a liderança. Contudo, tendo em conta a análise aqui realizada, os fatores motivadores também contribuem para a insatisfação, como seja, o conteúdo do trabalho e a falta de reconhecimento.

Tabela 4 - Fatores que contribuem para a insatisfação.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	%
1.2. Quais são os aspetos que o/a deixam insatisfeito/a?	Políticas e gestão da Função Pública	50
	Conteúdo do trabalho	24
	Relações interpessoais	20
	Reconhecimento	10
	Liderança	5

Após a introdução das mudanças na Administração Pública a maioria dos colaboradores alegou que a sua satisfação se alterou (60%), sendo que o restante (41%) referiu que a sua satisfação no trabalho manteve-se (ver **Anexo J**).

Os entrevistados que referiram que a sua satisfação não foi a mesma responderam que seria devido precisamente às políticas e gestão da Função Pública ["Na Administração Pública quando foi aplicado o modelo equiparado à privada foi só metade do modelo que trouxeram a parte mais sancionatória (...)], referindo aspetos inerentes à remuneração ["repercute-se sempre no mesmo que é menos remuneração para o trabalho que se faz (...)], ao horário de trabalho ["(...) porque aumentou o horário de trabalho (...)], à avaliação de desempenho ["porque nunca acreditei na avaliação de desempenho na função pública (...)] e ao vínculo laboral ["primeiro a insegurança porque já não estamos efetivos (...)]. Além disso, alguns dos entrevistados explicavam que se sentiam injustiçados ["Porque sinto-me injustiçada."] e com alterações emocionais ["(...) porque fico mal disposta quando penso nisso."] devido à insatisfação no trabalho.

De acordo com a teoria de Herzberg, as políticas e gestão da Função Pública é um fator higiénico, o que implica que quando presente contribui para evitar atitudes negativas e quando ausente contribui para a insatisfação. Neste sentido, esta teoria foi confirmada pelos resultados, como se pode observar pelas respostas dadas. Quanto ao sentimento de injustiça que conduz à insatisfação, Herzberg et al. (1959: 113) confirma esta situação, uma vez que os fatores higiénicos estão relacionados com aspetos de injustiça. Além disso, as alterações emocionais podem ser explicadas pela própria definição de Locke (1976, citado por Cunha et al. 2007: 180), uma vez que a satisfação no trabalho segundo o autor é "um estado emocional agradável ou positivo resultante de uma avaliação de um posto de trabalho ou de experiências no trabalho", sendo que a insatisfação conduziria a um estado emocional negativo.

Relativamente aos colaboradores que indicaram que a sua satisfação no trabalho manteve-se (ver **Tabela 5 - Anexo K**), a maioria justificou-se referindo que seria devido ao conteúdo do trabalho (50%), porque o trabalho manteve-se ["porque o que eu faço é sempre a mesma coisa."], ou porque gostam do trabalho ["porque eu gosto mesmo do serviço que eu estou fazendo."].

Por outro lado, os restantes entrevistados afirmaram que a sua satisfação manteve-se devido às relações interpessoais ["porque eu sinto-me bem aqui, o trabalho com os meus colegas, não tenho razão de queixa."], devido à segurança no emprego ["(...) é tão bom a gente todos os dias ter o nosso posto de trabalho (...)"], devido à compreensão da situação ["Porque nós sabemos que mais tarde ou mais cedo isso iria acontecer vendo um bocadinho a história económica (...)"], devido às características individuais ["É da educação de base, de berço não me desanimaram com essas coisas pelo facto de me terem cortado o ordenado, (...)"] ou ainda devido à impotência da alteração das medidas por parte do LREC ["(...) porque não dependia do laboratório (...)"].

De acordo com a teoria de Herzberg o conteúdo do trabalho seria um fator motivador e, por isso, seria também um fator de satisfação, o que se confirma nas respostas dadas pelos entrevistados. Por sua vez, a relação com os outros e a segurança no emprego, segundo as respostas analisadas, conduzem à satisfação o que, de acordo com Herzberg, por serem ambos fatores higiénicos não conduziria à satisfação, mas apenas evitaria atitudes negativas. Além disso, as características individuais, segundo Cunha et al. (2007: 182) seria um antecedente da satisfação, o que também se comprova tendo em conta as respostas dadas.

Tabela 5 - Fatores que contribuem para a manutenção da satisfação.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	%
5.1.1. Explique como.	Conteúdo do trabalho	50
	Relação com os outros	10
	Segurança no emprego	10
	Características individuais	10
	Compreensão da situação	10
	Impotência da alteração das medidas por parte do LREC	10

2.4.4. Motivação no trabalho.

Relativamente à motivação no trabalho, 69% afirmou que estava motivado, 25% referiu que estava mais ou menos motivado e 6% declarou que não se encontrava motivado (ver **Anexo L**), .

Quanto aos fatores apontados pelos entrevistados como motivadores (ver **Tabela 6 - Anexo M**), estes encontram-se relacionados sobretudo com o conteúdo do trabalho (41%), por ser um trabalho que gostam ["Sinto-me motivada, porque gosto daquilo que faço (...)"], por existir variedade no trabalho ["O que motiva é ... a gente não tem uma rotina, principalmente... o trabalho é sempre diferente (...)] ou por existir significado das tarefas que realizam ["O que mais me motiva será a capacidade de criar coisas... de sentir que ao fim ao cabo somos úteis à organização.(...)"].

O segundo fator mais apontado como motivador pelos entrevistados (15%) encontra-se relacionado com as relações com os outros ["O que me deixa mais motivada (...) precisamente o ambiente que tenho aqui dentro (...)"].

Por seu turno, o reconhecimento ["O que deixa mais motivado é como eu lhe digo, as pessoas admiram e dizem e mostram satisfação (...)"], as condições de trabalho ["(...) tenho essas condições ambientais e físicas e coisa que me motiva o bom trabalho... os recursos materiais motivam."], a liderança ao nível da participação nas decisões ["Os aspetos que me motivam tem a ver com (...) há espaço de fazermos propostas, há convite à apresentação de propostas, podem não ser aprovadas, mas há espaço e isso é importante (...)"] e o desejo em servir o interesse público ["A mim a motivação maior é dar o contributo para a sociedade (...)"] são também aspetos apontados pelos entrevistados como potenciadores da motivação, com um significado de 9% de cada um destes fatores.

Além destes, um outro fator que contribui para a motivação são as oportunidades de crescimento ao nível das tarefas ["É o facto de ser uma aprendizagem diária (...)"] e ao nível da formação ["A mais motivada é ir a ações de formação (...)"], tendo sido referido por 6% dos entrevistados.

Por fim, a remuneração ["O que mais me motiva é precisar de trabalhar, todos nós precisamos de trabalhar, tenho que trabalhar para sobreviver."] foi o aspeto menos citado para justificar a motivação, com uma percentagem de 3%.

Quanto à relação entre os resultados obtidos e as teorias sobre motivação, o fator mais referido foi o conteúdo do trabalho, o que vai de encontro à teoria de Herzberg,

uma vez que é um fator considerado motivador. Outros fatores motivadores apontados por Herzberg foram também aqui identificados, como seja o reconhecimento e as oportunidades de crescimento. Por outro lado, alguns fatores considerados higiênicos pela teoria de Herzberg, como sejam, as relações interpessoais, as condições de trabalho, a liderança e a remuneração foram apontados como aspetos que contribuem para a motivação, contradizendo assim a teoria de Herzberg. Além destes, um outro aspeto que também contribui para a motivação, segundo os entrevistados, é o desejo em servir o interesse público, o que confirma o que foi referido por Rocha (2007: 88)

Tabela 6 - Fatores que contribuem para a motivação.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	%
2.1. Quais são os aspetos que mais o/a motivam?	Conteúdo do trabalho	41
	Relações interpessoais	15
	Reconhecimento	9
	Condições de trabalho	9
	Liderança	9
	Desejo em servir o interesse público	9
	Oportunidades de crescimento	6
	Remuneração	3

No que diz respeito aos fatores que deixam os funcionários desmotivados (ver **Tabela 7 - Anexo N**), estes encontram-se relacionados sobretudo com as políticas e gestão da Função Pública (36%), nomeadamente ao nível da remuneração, do sistema de carreiras, do sistema de avaliação de desempenho, da segurança ["As coisas que me desmotivam grandemente tem a ver com a alteração da lei na Administração Pública, a perda do rendimento, a desvalorização do trabalho das pessoas, a alteração do sistema de carreiras que havia carreiras especializadas e generalizou-se tudo, da precariedade que deixamos de ter efetividade, do sistema de avaliação de desempenho e a perda da segurança (...)] e do horário de trabalho ["Menos motivada não tenho... pronto o horário de trabalho atual (40 horas semanais)."].

De seguida, o aspeto que surge como desmotivador com maior frequência está relacionado com as relações com os outros (24%) ["O que desmotiva é a nível do laboratório... às vezes tem umas relações interpessoais menos boas (...)].

Além destes fatores, o conteúdo do trabalho também é considerado pelos entrevistados como desmotivador (20%) por não ser um trabalho que gostam ["O que

desmotiva (...) é cada vez estar mais desviada da parte técnica que é o que eu gosto (...)", referindo também a burocracia existente ["(...) menos motivada é a burocracia da qualidade (...)].

Por sua vez, a liderança ["Quando a pessoa não se sente motivada é porque o chefe não transmite (...)] e o não reconhecimento ["Desmotiva-me às vezes a tal falta de reconhecimento (...) e que se calhar o facto de pessoalmente me sentir desaproveitado."] são também fatores desmotivadores, com um significado de 8% cada um.

Por último, a ausência das oportunidades de crescimento através da formação foi também considerada desmotivadora ["(...) Depois a questão de a gente não poder fazer formação (...)"], apesar de representar uma frequência diminuta (4%).

Quando comparados os resultados obtidos relativos à desmotivação com a teoria de Herzberg, apura-se que os aspetos com maior relevo, políticas e gestão de Função Pública (36%) e relações interpessoais (24%), são fatores considerados higiénicos por Herzberg. Contudo, e apesar de surgir um outro fator higiénico nas respostas, a liderança, os restantes são fatores considerados motivadores pela teoria de Herzberg, o que, segundo esta teoria, não contribuiria para a desmotivação, mas apenas para a manutenção da motivação.

Tabela 7 - Fatores que contribuem para a desmotivação.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	%
2.2. Quais são os fatores que contribuem para a sua desmotivação no trabalho?	Políticas e gestão da Função Pública	36
	Relações interpessoais	24
	Conteúdo do trabalho	20
	Liderança	8
	Não reconhecimento	8
	Oportunidades de crescimento	4

Contudo, quando confrontados com a pergunta se a motivação no trabalho foi a mesma após a introdução das medidas na Função Pública, a maioria respondeu que manteve a mesma motivação (69%), sendo que 31% referiu que não foi a mesma (ver **Anexo O**). Neste sentido, os resultados não vão de encontro ao que foi referido por Rocha (2007: 88), uma vez que a adoção do managerialismo, como suporte da reforma na Administração Pública, não se tem traduzido na desmotivação generalizada, neste caso, dos funcionários públicos do LREC.

Os entrevistados que referiram que a motivação não foi a mesma, responderam que seria devido precisamente às políticas e gestão da Função Pública ["(...) em termos de políticas eles têm feito o inverso (...)], referindo aspetos inerentes à progressão na carreira e remuneração ["(...) como eu já disse, as carreiras estão congeladas, estagnou, carreiras congeladas, não há aumento de salário."] e ao horário de trabalho ["(...) as pessoas motivadas até rendem mais do que porem 40 horas a trabalhar desmotivadas."].

De acordo com a teoria de Herzberg, as políticas e gestão da Função Pública são consideradas um fator higiénico. Desta forma, este fator seria notado apenas quando estivesse ausente, causando grande insatisfação, mas não contribuindo para a motivação. Contudo, segundo as respostas dos entrevistados, este fator contribuiria também para a motivação.

Por outro lado, os que referiram que a sua motivação foi a mesma (ver **Tabela 8 - Anexo P**) explicaram que seria devido ao conteúdo do trabalho (60%) ["porque uma pessoa gosta de fazer o que faz (...)], à procura de sucesso (20%) ["Porque não tenho feito para me borripar para as coisas (...)], ao compromisso afetivo com o LREC (10%) ["Porque eu tenho um grande amor, digamos entre aspas, a esse laboratório (...)] ou devido à segurança no emprego (10%) ["(...) eu tento valorizar o facto de ter um trabalho (...)].

Quando analisados estes resultados, constata-se que, de facto, o conteúdo do trabalho, conforme refere a teoria de Herzberg, é um fator motivador importante, uma vez que é o principal aspeto que contribui para a não alteração da motivação, apesar das mudanças na política e gestão da Função Pública. Além disso, a procura em alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal é um fator motivacional apontado por McClelland (1987, citado por Cunha et al., 2007: 158) que aqui também surge com alguma relevância. O compromisso afetivo enquanto motor da motivação também é confirmado nesta análise, o que comprova a pesquisa realizada por Cunha et al. (2007: 229) que indica que esta dimensão contribui para o desempenho global dos colaboradores. Por último, surge a segurança no emprego como condicionante da motivação, que segundo Herzberg não contribuiria para a motivação, mas apenas para evitar atitudes negativas.

Tabela 8 - Fatores que contribuem para a manutenção da motivação.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	%
5.2.1. Explique como.	Conteúdo do trabalho	60
	Procura de sucesso	20
	Compromisso afetivo	10
	Segurança no emprego	10

2.4.5. Comportamentos de cidadania organizacional dirigidos a indivíduos - Altruísmo, Desportivismo e Cortesia

Relativamente à alteração de comportamentos com os colegas, 75% referiu que o seu comportamento não se alterou, 19% referiu que se alterou pela negativa, e 6% indicou que se alterou pela positiva (ver **Anexo Q**). Neste sentido, alguns comportamentos de cidadania organizacional dirigidos aos colegas (altruísmo, desportivismo e cortesia) foram identificados.

Relativamente à alteração pela positiva, foi identificada a referência à cortesia e altruísmo ["Alteraram pela positiva, porque tento mais do que nunca facilitar-lhes a vida (...) o que tiver nas nossas mãos ajudar a melhorar (...)"].

Por sua vez, quanto a alterações pela negativa foram detetadas referências ao desportivismo ["Esforço-me por não, mas é natural que sim (...) se tem o fantasma da mobilidade que poderá de um dia para o outro irem para casa (...) as quotas de avaliação gera conflitos, as pessoas sabem que se tiverem dois anos razoáveis que é suficiente para irem para casa a zero (...) o sistema acho que obriga-nos a estar mais atenta ao que os meus colegas não fazem quando eu faço (...) uma pessoa sente-se obrigada a dizer que não correu bem e ter que contar."] e ao altruísmo ["Em relação aos objetivos SIADAP a gente tem aquela coisa que já ajuda menos o outro, porque nós temos timings para cumprir (...) não posso estar aqui a ajudar-lhes muito tempo porque eu tenho as minhas coisas. (...)"].

2.4.6. Comportamentos de cidadania organizacional dirigidos à organização - Virtude Cívica e Conscienciosidade.

Quanto à alteração de comportamentos de cidadania organizacional de virtude cívica devido às mudanças na Administração Pública (ver **Anexo R**), todos os entrevistados afirmaram que o seu comportamento manteve-se a esse respeito.

No que diz respeito à alteração de comportamentos de cidadania organizacional relativos à conscienciosidade, 84% afirmou que o seu comportamento não se alterou devido às mudanças na Administração Pública, enquanto o restante (16%) alterou o seu comportamento pela negativa (ver **Anexo S**).

Os entrevistados que alteraram o seu comportamento referem, por exemplo, a razão da falta de reconhecimento ["Sim, sim, sim... é só aquilo e acabou, nem mais um minuto (...) se a pessoa não é reconhecida..."] ou escassez de tempo ["De certa forma alterou, porque antigamente a gente tinha a tal margem para cumprir, agora não tem margem para ir além do mínimo é mais por isso... falta de tempo. (...)].

2.4.7. Compromisso organizacional.

Quanto ao intuito de permanecer no LREC e na Administração Pública, a maioria demonstra tencionar continuar (91%). Contudo, existem respostas que vão em outros sentidos (ver **Tabela 9 - Anexo T**). A razão dada pelo entrevistado que não pretende continuar no LREC, mas pretende permanecer na Função Pública prende-se com a questão da função que desempenha ["No âmbito da função pública pretendo, do laboratório não (...) dada a minha área de formação não pretendo cá ficar (...)], bem como a razão do entrevistado que não pretende continuar no LREC ["Para dizer a verdade não (...) devido a essa situação de ser uma atividade...de não apresentar desafios (...)]. Desta forma, apenas a possível saída da organização de um dos entrevistados poderia ser justificada pelas reformas, uma vez que dependeria das oportunidades que surgissem ["Depende do desenvolvimento e das portas que me abrirem."].

Tabela 9 - Influência das mudanças na Administração Pública sob a intenção de abandono da organização.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	%
7. Com estas reformas tenciona continuar a desenvolver a sua carreira no âmbito do LREC e da Administração Pública?	Pretende continuar no LREC e Administração Pública	91
	Não pretende continuar no LREC, mas pretende permanecer na Função Pública	3
	Não pretende continuar no LREC	3
	Depende das oportunidades	3

Para serem analisados os tipos de compromisso organizacional existentes, foram analisadas as respostas relativas às justificações daqueles que pretenderam continuar a

desenvolver a sua carreira no âmbito do LREC e da Administração Pública. A categorização das respostas foi realizada com base na explicação teórica de Meyer e Allen (1991: 67). A razão que leva os colaboradores a permanecerem no LREC e Administração Pública (ver **Tabela 10 - Anexo U**) é sobretudo instrumental (62%) ["(...) porque (...) alguém já com o nível de vencimento e com o tempo na função pública arranjar aí uma ocupação com o mesmo retorno... (...) não me sinto de forma nenhuma preso à função pública a nível de lealdade (...)"], apesar de haver também uma justificação afetiva relevante (34%) ["(...) principalmente porque eu gosto imenso de trabalhar aqui (...)"] e uma menos significativa normativa (3%) ["(...) Pronto, é um dever que a gente temos (...)"].

Tabela 10 - Tipos de compromisso organizacional existentes.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	%
7.1. Porquê?	Instrumental	62
	Afetivo	34
	Normativo	3

CONCLUSÃO

Esta investigação tem como finalidade entender o impacto das reformas e austeridade na Administração Pública sobre os funcionários públicos, através de um estudo de caso realizado no LREC. Neste sentido, e com o recurso a entrevistas realizadas no LREC, através da sua análise foi possível chegar a algumas das seguintes conclusões.

De acordo com os entrevistados, e apesar de todas as mudanças na Administração Pública serem tidas em conta neste estudo, a que afeta mais os funcionários públicos do LREC é a redução do vencimento, uma vez que é a mais lembrada pelos mesmos.

No que diz respeito às perceções de justiça das medidas da Administração Pública, a maioria dos entrevistados relatou que se sentiu injustiçado, o que comprova a hipótese 1, referindo aspetos sobretudo relacionados com a justiça distributiva, mas também de justiça procedimental e interacional. Neste sentido, e de acordo com Assmar e Ferreira (2005: 446), poderá afirmar-se que, no geral, não existe uma aceitação do processo de mudança pelos funcionários públicos e uma contribuição para o sucesso da mudança, uma vez que foram detetadas perceções de falhas na justiça distributiva, procedimental e interacional.

Quanto às consequências ao nível da satisfação profissional, a maioria dos entrevistados menciona que a sua satisfação se alterou devido às políticas e gestão da Função Pública, verificando-se assim a hipótese 2. Contudo, quando interrogados se estariam satisfeitos no LREC, a maioria referiu que estaria satisfeito. Neste sentido, conclui-se que apesar das mudanças ao nível das políticas e gestão da Função Pública contribuírem para a insatisfação no trabalho, outros aspetos parecem ter um maior peso para a satisfação no trabalho, como seja o conteúdo do trabalho e as relações interpessoais. Os resultados corroboram a teoria de Herzberg, no sentido em que as políticas e gestão da Função Pública, enquanto fator higiénico, são necessárias para atingirem atitudes de trabalho positivas, mas não são suficientes para provocarem atitudes positivas face ao trabalho (Herzberg, 1959: 113-114).

Por outro lado, o impacto das mudanças sob a motivação no trabalho é menos evidente, contrariando a hipótese 3, uma vez que a maioria afirma que manteve a mesma motivação após a introdução das medidas na Administração Pública, por esta

estar mais dependente do conteúdo do trabalho. Contudo, a teoria de Herzberg é também confirmada, dado que os fatores motivadores estariam mais relacionados com os aspetos do trabalho em si (Herzberg et al., 1959: 113).

No que diz respeito aos comportamentos de cidadania organizacional, as mudanças na Administração Pública não tiveram grande impacto sob este tópico, não se comprovando a hipótese 4, uma vez que a maioria manteve os mesmos comportamentos dirigidos aos indivíduos e à organização. Deste modo, a revisão de literatura realizada por Oreg, Vakola e Armenakis (2011, citado por Nery, 2012: 22) que apontou as consequências da mudança organizacional sob o comportamento organizacional não foi confirmada no que diz respeito aos comportamentos de cidadania organizacional.

Relativamente à intenção de abandono da organização, as mudanças na Administração Pública não tiveram muita influência, o que não comprova a hipótese 5, dado a maioria tencionar continuar a desenvolver a sua carreira no âmbito do LREC e da Administração Pública. Neste sentido, apesar da revisão de literatura realizada por Oreg, Vakola e Armenakis (2011, citado por Nery, 2012: 22) referir que as consequências da mudança organizacional são sentidas ao nível da intenção de abandonar a organização, neste caso tal situação não se verificou. Quanto ao tipo de compromisso organizacional, apesar da maioria referir um tipo de compromisso de natureza instrumental, não será adequado referir que o mesmo se alterou devido às alterações na Administração Pública, uma vez que não é conhecido o tipo de compromisso organizacional existente anteriormente. Como tal, apesar de acordo com a revisão de literatura realizada por Oreg, Vakola e Armenakis (2011, citado por Nery, 2012: 22) a mudança organizacional ter impacto sob o compromisso organizacional, não foi possível confirmar a sua influência sobre o tipo de compromisso organizacional.

Em suma, poderá afirmar-se que apesar da maioria dos funcionários públicos do LREC entenderem as mudanças na Administração Pública como injustas, a sua motivação, os seus comportamentos de cidadania organizacional e a sua intenção de permanecer na organização mantêm-se na maioria dos funcionários públicos do LREC. Por sua vez, os resultados mostram que foi a satisfação profissional a mais afetada pelas mudanças nas políticas e gestão da Administração Pública.

BIBLIOGRAFIA

Assmar, Eveline e Maria Ferreira (2005), "Justiça organizacional: Uma revisão crítica da literatura", *Psicologia: Reflexão e Crítica*, XVIII, (3), pp. 443-453.

Bach, Stephen e Lorenzo Bordogna (2011), "Varieties of new public management or alternative models? The reform of public service employment relations in industrialized democracies", *The International Journal of Human Resource Management*, XXII, (11), pp. 2281-2294.

Brown, Patricia Anne (2008), "A Review of the Literature on Case Study Research", *Canadian Journal for New Scholars in Education*, I, (1), pp. 1-13.

Carvalho, Elisabete (2008), *Agendas e reforma administrativa em Portugal*, Dissertação de Doutoramento em Ciências Sociais na especialidade de Administração Pública, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Centro de Estudos Sociais (2013), *Anatomia da crise: Identificar os problemas para construir alternativas. 1º relatório, preliminar, do Observatório sobre Crises e Alternativas*, Coimbra, Centro de Estudos Sociais.

Cunha, Miguel Pina e, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha, Carlos Cabral-Cardoso (2007), *Manual de comportamento organizacional e gestão*, Lisboa, Editora RH.

Herzberg, Frederick, Bernard Mausner e Barbara B. Snyderman (1959), *The motivation to work*, New York, John Wiley & Sons, Inc..

Ferreira, Aristides e Luís Martinez (2008), *Manual de diagnóstico e mudança organizacional*, Lisboa, Editora RH.

Ferreira, J. M. Carvalho, José Neves Paulo Nunes de Abreu e António Caetano (1998), *Psicossociologia das organizações*, Alfragide, Editora McGraw-Hill de Portugal, Lda.

Flick, Uwe (2004), *Introducción a la investigación cualitativa*, Madrid, Morata.

Ghiglione, Rodolphe e Benjamim Matalon (1993), *O Inquérito – teoria e prática*, Oeiras, Celta Editora.

Lima, Jorge Ávila de e José Augusto Pacheco (2006), *Fazer investigação. Contributo para a elaboração de dissertações e teses*, Porto, Porto Editora.

Meyer, John e Natalie Allen (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, I, (1), pp.61-89.

Nery, Vanessa de Fátima (2012), *Contexto, atitudes e reação à mudança organizacional*, Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Brasília, Universidade de Brasília - Instituto de Psicologia.

Newstrom, John (2008), *Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho*, São Paulo, McGraw Hill.

Organ, D. W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA, Lexington Books.

Organ, Dennis W. (1997), "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", *Human Performance*, X, (2), pp. 85-97.

Paillé, Pascal, Francois Grima e Marie-Ève Dufour (2012), "Contribution to social exchange in public organizations: examining how support, trust, satisfaction, commitment and work outcomes are related", *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1-27.

Petty, M., Gail Mcgee e Jerry Cavender (1984), "A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance", *The Academy of Management Review*, IX, (4), pp. 712-721.

Rego, Arménio e Solange Souto (2004), "A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro", *Revista de Administração Contemporânea*, VIII, (1), pp. 151-177.

Rocha, J. A. Oliveira (2007), *Gestão de recursos humanos na Administração Pública*, Lisboa, Escolar Editora.

Rocha, J. e Joaquim Araújo (2007), "Administrative reform in Portugal: problems and prospects", *International Review of Administrative Sciences*, LXXIII, (4), pp. 583-596.

Steers, R. M. (1981), *Introduction to organizational behavior*, Glenview, Scott-Foresman Publishing.

Stoleroff, Alan (2013), "Employment relations and unions in public administration in Portugal and Spain: From reform to austerity", *European Journal of Industrial Relations*, IX,(4), pp. 309-323.

Vala, Jorge (1986). "A Análise de Conteúdo." em Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto (orgs.), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento.

Yin, Robert K. (1993), *Applications of case study research*, Newbury Park, California, Sage Publications.

WEBGRAFIA

[1] <http://www.azores.gov.pt/Gra/srta-lrec/>, consultado em 26 de março de 2014.

LEGISLAÇÃO

Lei 10/2004, de 22 de março.

Lei n.º 53/2006, de 7 de dezembro.

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro.

Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro.

Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro.

Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro.

Lei n.º 49/2011, de 7 de setembro.

Lei n.º 66/2012, de 31 de dezembro.

Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro.

Lei n.º 68/2013, de 29 de agosto.

Decreto Regulamentar n.º 19-A/2004, de 14 de maio.

Decreto Regulamentar Regional n.º 4/2011/A, de 31 de janeiro.

Portaria n.º 221-A/2013, de 8 de julho.

Resolução de Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de agosto.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 30 de março.

ANEXOS

ANEXO A - Autorização para a realização do estudo.

ANEXO B - Guião da entrevista.

ANEXO C - As mudanças na organização e no trabalho na Administração Pública que mais afetaram os funcionários públicos.

ANEXO D - Sentimento de (in)justiça devido às mudanças na Administração Pública.

ANEXO E - Razão do sentimento de injustiça.

ANEXO F - Razão do sentimento de justiça.

ANEXO G - (In)satisfação no trabalho no LREC.

ANEXO H - Fatores que contribuem para a satisfação.

ANEXO I - Fatores que contribuem para a insatisfação.

ANEXO J - Influência das mudanças na Administração Pública sob a satisfação no trabalho.

ANEXO K - Fatores que contribuem para a manutenção da satisfação.

ANEXO L - (Des)motivação no trabalho no LREC.

ANEXO M - Fatores que contribuem para a motivação.

ANEXO N - Fatores que contribuem para a desmotivação.

ANEXO O - Influência das mudanças na Administração Pública sob a motivação no trabalho.

ANEXO P - Fatores que contribuem para a manutenção da motivação.

ANEXO Q - Influência das mudanças na Administração Pública sob os comportamentos de cidadania organizacional dirigidos aos indivíduos (altruísmo, cortesia e desportivismo).

ANEXO R - Influência das mudanças na Administração Pública sob os comportamentos de cidadania organizacional dirigidos à organização (virtude cívica).

ANEXO S - Influência das mudanças na Administração Pública sob os comportamentos de cidadania organizacional dirigidos à organização (conscienciosidade).

ANEXO T - Influência das mudanças na Administração Pública sob a intenção de abandono da organização.

ANEXO U - Tipos de compromisso organizacional existentes.

ANEXO V - *Curriculum Vitae*.

ANEXO A - Autorização para a realização do estudo.



Exm^oa) Senhor(a)
Ana Rita Horta Fraga
Rua Gonçalo Velho n.º 69
9600-129 Rabo de Peixe

Vossa referência	Data	Nossa referência	Data
Email	25-10-2013	368/13/LREC Proc. n.º 118	22-11-2013

ASSUNTO: "AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE ESTUDO"

Exm^a Senhora Dr^a Ana Fraga

É com muita satisfação que acusamos a receção do vosso email, no qual é solicitado a autorização para a realização de um estudo no âmbito da sua dissertação de Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais pelo ISCTE-IUL.

Nesse sentido informa-se que está autorizada à realização das entrevistas aos funcionários do LREC, com o objetivo de estudo para a sua dissertação.

Com os melhores cumprimentos

O Diretor do LREC


Francisco Fernandes

CH

ANEXO B - Guião da entrevista.

1. Sente-se satisfeito/a no seu trabalho no LREC?
 - 1.1. Quais são os aspetos que lhe proporciona satisfação?
 - 1.2. Quais são os aspetos que o/a deixam insatisfeito/a?
2. Sente-se motivado/a no seu trabalho no LREC?
 - 2.1. Quais são os aspetos que mais o/a motivam?
 - 2.2. Quais são os fatores que contribuem para a sua desmotivação no trabalho?
3. Quais foram as mudanças recentes na organização e no trabalho na Administração Pública que mais o/a afetaram?
4. Sente-se injustiçado/a com alguma/s das alterações na Administração Pública?
 - 4.1. Porquê?
5. Após a introdução das mudanças na Administração Pública
 - 5.1. - a sua satisfação no trabalho foi a mesma? 5.1.1. Explique como.
 - 5.2. - e a sua motivação no trabalho foi a mesma? 5.2.1. Explique como.
- 6 - As mudanças na Administração Pública alteraram o seu comportamento
 - 6.1. - com os seus colegas? Se sim, de que forma?
 - 6.2.- relativamente ao envolvimento e participação ativa no processo político do LREC? Se sim, de que forma?
 - 6.3.- relativamente ao ir além da exigência mínima ou esperada do nível da tarefa? Se sim, de que forma?
7. Com estas reformas tenciona continuar a desenvolver a sua carreira no âmbito do LREC e da Administração Pública?
 - 7.1. Porquê?

Elementos sócio-demográficos

Género:

Idade:

Habilitações académicas:

Categoria profissional:

Vínculo laboral:

Tempo de serviço no LREC:

Tempo de Serviço na Administração Pública:

ANEXO C - As mudanças na organização e no trabalho na Administração Pública que mais afetaram os funcionários públicos.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	Unidade de registo (Resposta)	Nº	%
3. Quais foram as mudanças recentes na organização e no trabalho na Administração Pública que mais o/a afetaram?	Redução do vencimento	"Tem a ver exatamente com isso que eu já tinha dito (a perda do rendimento)"	25	42
		"O corte nos salários (...)"		
		"(...) os cortes salariais (...)"		
		"(...) o corte no vencimento (...)"		
		"Olha o ordenado (...)"		
		"O diminuir os ordenados, mexer nos subsídios (...)"		
		"Foi os cortes nos salários."		
		"É nos cortes dos salários."		
		"Pela questão monetária aí sim, a gente sente-se mais afetados (...)"		
		"A nível da remuneração, os subsídios que cortaram (...)"		
"(...) o tirarem os subsídios (...)"				

		"Vencimentos... ou a falta deles."		
		"(...) aqueles cortes que nós levamos a nível dos ordenados (...)"		
		"(...) os cortes nos nossos ordenados (...)"		
		"(...) os sucessivos congelamentos de ordenado (...)"		
		"Os cortes nos vencimento (...) a falta dos aumentos (...)"		
		"Foi a redução do ordenado (...)"		
		"Os cortes no salário."		
		"Os cortes no vencimento (...)"		
		"Essencialmente foram os cortes salariais (...)"		
		"Foram os cortes na minha remuneração (...)"		
		"O aumento dos impostos, das deduções à coleta do IRS, da ADSE (...)"		
		"(...) os aumentos de impostos (...)"		
		"(...) a subida dos impostos (...)"		
		" (...) o aumento dos impostos (...)"		
	Horário de trabalho	"(...) o aumento do tempo de trabalho (...)"	11	18
		"O aumento do horário de trabalho."		
		"(...) essa história das 40 horas (...)"		
		"As 40 horas semanais (...)"		
		"(...) a mudança do horário de trabalho, passar das 7 para as 8."		
		"(...) a carga horária (...)"		
		"(...) o aumento do horário de trabalho (...)"		
		"(...) o horário mais uma hora (...)"		
		"O horário de trabalho (...)"		
		"A mudança de horário (...)"		
		"A parte do horário de trabalho ter passado para as 40 horas (...)"		
	Progressão na carreira	"(...) o congelamento nas carreiras (...)"	9	15
		"(...) o congelamento das carreiras (...)"		
		"Olha foi mais a nível das carreiras, porque antigamente a gente subia de 3 em 3 anos (...)"		
		"(...) foi a nível de progressão de carreira (...)"		
		"(...) é aquela coisa de terem congelado as carreiras (...)"		
		"(...) a não progressão na carreira (...)"		
		"(...) a progressão nas carreiras (...)"		
		"(...) Depois também a progressão na carreira estacionou (...)"		
		"(...) o congelamento da carreira (...)"		
	SIADAP	"Tem a ver exatamente com isso que eu já tinha dito (do sistema de avaliação de desempenho)"	6	10
		"(...) as quotas de avaliação dos trabalhos que de alguma forma vêm prejudicar (...)"		
		"A forma de classificar não é a mais correta, tem a ver com as próprias quotas (...)"		
		"(...) os objetivos SIADAP (...)"		
		"(...) a gestão por objetivos, o SIADAP (...)"		
		"Olha foi a implementação do SIADAP (...)"		
	O vínculo laboral	"Tem a ver exatamente com isso que eu já tinha dito (da precariedade que deixamos de ter efetividade)"	4	7
		"(...) o ter saído do quadro, sair de um estado efetivo (...)"		
		"Principalmente perder a estabilidade (...)"		
		"O vínculo laboral (...)"		
	Reforma	"(...) alterarem as reformas, tem de ser com mais idade...(...)"	3	5
		"(...) o adiamento constante da idade da reforma (...)"		
		"É a questão de idades de reforma (...)"		

	A generalização do sistema de carreiras	"Tem a ver exatamente com isso que eu já tinha dito (a alteração do sistema de carreiras que havia carreiras especializadas e generalizou-se tudo)"	2	3
		"(...) também as mudanças nas carreiras, enquanto que nós tínhamos uma carreira, no meu caso de motoristas profissionais, e agora temos uma carreira de assistente operacional (...)"		

ANEXO D - Sentimento de (in)justiça devido às mudanças na Administração Pública.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	Unidade de registo (Resposta)	Nº	%
4. Sente-se injustiçado/a com alguma/s das alterações na Administração Pública?	Sente-se injustiçado (a)	"Exatamente (...)"	27	84
		"Sim, talvez algumas (...)"		
		"Sim, sinto-me injustiçada (...)"		
		"Sim, (...)"		
		"A injustiça tem a ver essencialmente (...)"		
		"Sim, sinto-me injustiçado (...)"		
		"Sim, sim, sim (...)"		
		"Claro, não é? (...)"		
		"Muito (...)"		
		"É injusto, é, é injusto (...)"		
		"Não é justo (...)"		
		"A única injustiça nisso é (...)"		
		"A gente sente-se injustiçados (...)"		
		"Há injustiças (...)"		
		"Sim (...)"		
		"Muito injustiçado (...)"		
		"Sinto-me injustiçada sim (...)"		
		"Sim (...)"		
		"Claro (...)"		
		"Sinto-me completamente injustiçado (...)"		
		"Sinto (...)"		
		"Sinto-me injustiçado (...)"		
		"Sim (...)"		
		"Sinto-me injustiçado (...)"		
"Sinto-me um bocado injustiçado (...)"				
"Sinto-me injustiçada (...)"				
"Sinto-me (...)"				
Não se sente injustiçado (a)		"Não, (...)"	5	16
		"Não (...)"		
		"Não (...)"		
		"Não posso dizer que me sinto injustiçado (...)"		
		"Nem por isso, não chega a esse ponto (...)"		

ANEXO E - Razão do sentimento de injustiça.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	Unidade de registo (Resposta)	Nº	%
4.1. Porquê?	Justiça distributiva	"(...) dos aumentos dos impostos da pessoa todos os anos na prática levar menos para casa também não se aumenta nas carreiras e no final ainda leva menos para casa (...)"	22	76
		"por causa do congelamento das carreiras e pronto os cortes salariais, a subida das taxas de IRS (...)"		
		"porque não é reconhecido todo o nosso esforço, acabamos por ter muito mais obrigações e deveres do que provavelmente direitos (...)"		
		"(...) antigamente a gente subia de 3 em 3 anos e agora isto está congelado (...)"		
		"(...) foi com o horário e é a nível de terem tirado os subsídios (...)"		
		"(...) a história das 40 horas (...) é os cortes salariais (...)"		
		"(...) porque já não sou aumentado no meu salário à 7 anos"		

		e cada vez vou descontando mais."		
--	--	-----------------------------------	--	--

		"(...) se o colaborador se esforça e dá o que tem de si à entidade, depois o retorno é uma redução do vencimento." "Já não somos efetivas, somos contratadas, é injusto (...)" "(...) Antes tínhamos montes de regalias, agora temos cada vez menos e o ordenado cada vez menos." "(...) porque acho que eu dou o meu melhor e depois a retribuição é baixarem-me o ordenado (...)" "(...) tiraram-nos remuneração e ainda nos impuseram mais uma hora (...)" "(...) as pessoas começam a ter uma ideia que há uma idade que à dois anos era para ir para a reforma e agora nem progridem, nem vão para a reforma (...)" "A injustiça tem a ver essencialmente com esses cortes. (...)" "(...) porque acho que não de sete baixar o ordenado das pessoas (...)" "(...) com estas alterações e depois do investimento pessoal e familiar e financeiro que fiz na minha formação não vi o retorno de todos esse esforço (...)" "porque a gente antes tinha um contrato e a gente faz uma vida para um determinado ordenado e a gente depois..." "acho que da mesma forma que eu tenho uma obrigação, digamos o pagamento e uma renda qualquer, eles também deviam pagar o ordenado que nós tínhamos (...)" "porque tenho ideia que o governo vai buscar o dinheiro mais facilmente a quem ganha menos e há um grupo de gente intocável (...)" "porque tem não sei quantos políticos a ganhar muito mais do que eu e eles deviam ser os primeiros a dar o exemplo (...)" "(...) a pessoa tem sempre a direito a uma ascensão na carreira e com esta crise que tem havido acho que as pessoas tem direito a ter um aumento (...)" "(...) começa pela idade da reforma e pelos cortes constantes (...)"		
	Justiça procedimental	"falo na questão por exemplo em casos de doença, de atestados médicos... sei que a lei foi imposta foi para acabar com abusos mas havia de haver outros métodos de análise para que a pessoa não fosse penalizada (...)" "(...) tem a ver com a alteração da relação contratual que nós tínhamos com o Estado que foi modificada unilateralmente (...)" "(...) Uma avaliação prevê prémios, prevê contrapartidas de dinheiro, dias de férias (...) embora o sistema não seja justo, aqueles que ainda conseguem esse tipo de destaque, a lei diz que não se pode dar porque não há dinheiro." " (...) o sistema de avaliação às vezes nem sempre é o mais adequado (...)" "(...) porque não temos culpa dos políticos fazerem o que fazem e no fim somos nós a pagar a crise (...)" "(...) porque o que eles fizeram a gente é que estamos a pagar."	6	21
	Justiça interacional	"(...) tem a ver exatamente com essa falta de respeito pelas regras que não estavam vinculadas a nível de acordo que é a questão da confiança (...)"	1	3

ANEXO F - Razão do sentimento de justiça.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	Unidade de registo (Resposta)	Nº	%
--------------------------------	-----------	-------------------------------	----	---

4.1. Porquê	Justiça distributiva	"(...) A maneira como eu tenho sido tratado tem sido um pouco a mesma maneira como os outros têm sido tratados (...)"	4	80
		"(...) se é igual para todos a gente tem de se contentar com o que está feito."		
		"porque uma vez que é aplicado por igual a todos (...)"		
		"(...) oh porque não sou só eu."		
	Não houve mudanças	" (...)porque quando eu entrei já era assim."	1	20

ANEXO G - (In)satisfação no trabalho no LREC.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	Unidade de registo (Resposta)	Nº	%
1. Sente-se satisfeito/a no seu trabalho no LREC?	Estar satisfeito(a)	"Olha...estou satisfeita(...)"	27	84
		"Sim. Sinto-me satisfeita tanto (...)"		
		"Sim, de um modo geral sim."		
		"Sim, sinto-me satisfeita."		
		"Muito satisfeita... "		
		"Sim... "		
		"Sinto-me satisfeito. "		
		"Ah! Sim...sim "		
		"Imenso!"		
		"Sinto. "		
		"Sinto-me"		
		"Sim, sinto-me satisfeito. "		
		"Sim, isso por acaso eu sinto-me muito satisfeito. "		
		"Até agora sim, muito satisfeito até. "		
		"Claro, sinto-me apesar de (...)"		
		"Sim, sim. "		
		"Sim, neste momento sinto-me satisfeito. "		
		"Sim."		
		"Sim."		
		"Satisfeitíssimo."		
		"Muito, (...)"		
		"Sim, sinto-me muito satisfeito."		
		"Sim, sinto-me."		
"Sim, embora não haja dois dias iguais, (...)"				
"Sim"				
"Sinto"				
"Sim"				
	Estar mais ou menos satisfeito(a)	"Sinto-me satisfeito na medida em que (...) Agora, acho que devia ser muito melhor, não é?"	3	9
		"Mais ou menos(...)"		
		"Não na totalidade (...)"		
	Não estar satisfeito(a)	"Nem pensar nisso."	2	6
		"Nem por isso."		

ANEXO H - Fatores que contribuem para a satisfação.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	Unidade de registo (Resposta)	Nº	%
1.1. Quais são os aspetos que lhe proporciona satisfação	Conteúdo do trabalho	"O que me deixa mais satisfeita é (...) o trabalho que faço (...)"	15	34
		"Mais satisfeito é o poder contribuir com algumas alterações (...)"		
		"(...) mais satisfeito é o tipo de trabalho que faço (...)"		
		"Maior satisfação é a gente poder fazer aquilo que gosta(...)"		
		"(...) é uma área que gosto (...)"		
		"(...) gosto imenso de trabalhar principalmente com os		

		equipamentos, dá-me prazer mesmo."		
		"(...) é uma atividade que eu gosto muito, ou seja, o que me deixa mais satisfeito é o tipo de trabalho em si (...)"		
		"O que me deixa mais satisfeito é poder fazer aquilo que gosto, gosto daquilo que faço.(...)"		
		"é o tipo de trabalho que eu faço que é, além de ser na minha área, é uma área que eu gosto dentro da informática. (...)"		
		"O que me deixa mais satisfeito... o trabalho é interessante, não é repetitivo (...)"		
		"(...) A autonomia para a aplicação e exposição de ideias (...)"		
		"O que me deixa mais satisfeito... pronto, é tudo o que compete a mim no meu serviço fico satisfeito no serviço que eu faço na parte da prospeção (...)"		
		"(...) Gosto do trabalho que faço. (...)"		
		"Mais satisfeita aqui no laboratório... é o próprio trabalho (...)"		
		"(...) o que me deixa mais satisfeito... saber cumprir o trabalho, saber conseguir realizar o trabalho a tempo e horas."		
	Relações interpessoais	"Os que realmente garantem satisfação tem a ver, em primeiro lugar, com o ambiente de trabalho que é ótimo (...)"	13	30
		"Satisfeito, por exemplo, quando não sou incompreendido por colegas, isto é um motivo de satisfação (...)"		
		"(...) também gosto da relação interpessoal (...)"		
		"(...) Mais satisfeito é a amizade e o espírito de união entre as pessoas (...)"		
		"(...) acho que a gente dentro da medida dos possíveis tem um bom ambiente (...)"		
		"Sinto-me satisfeita tanto a nível de pessoas (...)"		
		"O que me deixa mais satisfeita é acima de tudo ter uma equipa muito boa (...) Acho que temos aqui boas condições de trabalho (...) em termos de pessoas (...)"		
		"O que me deixa mais satisfeita é o ambiente (...)"		
		"O que me deixa mais satisfeita é a interação que nós temos (...) e mesmo entre colegas há respeito"		
		"(...) maior satisfação é o ambiente de trabalho que temos aqui dentro (...)"		
		"(...) bons colegas de trabalho... (...)"		
		"O que me deixa mais satisfeito em principio é o ambiente de trabalho... é excelente, é mesmo bom.(...)"		
		"O que me deixa mais satisfeito talvez seria as relações interpessoais (...)"		
	Condições de trabalho	"(...) As condições de trabalho e os recursos que nós temos físicos, tecnológicos...são excelentes. (...)"	7	16
		"(...) o que me deixa mais satisfeito é (...), além das condições, temos todas as condições ao nível das infra-estruturas, equipamentos (...)"		
		"Sinto-me satisfeita tanto a nível de (...) como a nível de instalações também...de instalações físicas."		
		"(...) Acho que temos aqui boas condições de trabalho, em termos de instalações, em termos de equipamentos (...)"		
		"Para já as instalações são ótimas (...)"		
		"O que me deixa mais satisfeito... as próprias instalações, temos equipamento sempre do bom e do melhor (...)"		
		"(...) as condições que nós temos aqui, condições boas de edifício (...)"		
	Liderança	"Os que realmente garantem satisfação tem a ver (...) Depois...além disso... a liderança atual. (...)"	4	9
		"(...) o que me deixa mais satisfeito é (...) a própria chefia e diretor de serviços são muito atenciosos e compreensíveis (...)"		
		"O que me deixa mais satisfeita é a interação que nós temos entre chefes e funcionários (...)"		

		"(...) e a abertura dos dirigentes e das chefias."		
	Possibilidade de crescimento	"(...) tem uma coisa muito boa porque temos formação (...)"	3	7
		"As condições que nós temos aqui (...) de formar (...)"		
		"(...) o que me deixa mais satisfeito é (...) e mesmo ao nível de formações dão-nos todas as condições (...)"		
	Servir o interesse público	"Os aspetos que me deixa mais satisfeito é a parte de, para já, da continuidade da atividade do laboratório e dessa atividade continuar a merecer interesse da parte dos clientes e da sociedade...continuam a procurar o laboratório (...)"	2	5
		"O que me deixa mais satisfeita são vários, para já a contribuição que damos que sempre demos e continuamos a dar para o exterior (...)"		

ANEXO I - Fatores que contribuem para a insatisfação.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	Unidade de registo (Resposta)	Nº	%
1.2. Quais são os aspetos que o/a deixam insatisfeito/a?	Políticas e gestão da Função Pública	"(...) O que me deixa mais insatisfeita, aí é mais geral a nível da Função Pública, que é o tal de não ser recompensada por um trabalho... por um esforço extra a gente não é recompensados. (...)"	10	50
		"Menor satisfação... é a política que nos rodeia e que nos vai roubando o ordenado, ou seja, vamos perdendo cada vez mais direitos e as obrigações são cada vez maiores."		
		"Tem a ver com a situação atual do ser funcionário público (...)"		
		"(...) menos satisfeita é o horário de trabalho, o atual (40 horas semanais)."		
		"O que me deixa mais insatisfeita é o governo no geral, o governo central não compreender que deve dar mais incentivos aos funcionários públicos (...)"		
		" (...) presente à presente crise alguns retrocessos remuneratórios (...)"		
		"O que me deixa menos satisfeita é a nível remuneratório (...)"		
		"O que deixa menos satisfeito... bem, podia-se ganhar mais ao fim do mês (...)"		
		"O que me deixa menos satisfeito isso aí é talvez devia de receber mais qualquer coisa quando vou para serviços extra (...) ser melhor remunerados (...)"		
		"(...) eu gostava de receber mais qualquer coisa com as responsabilidades que eu tenho. (...)"		
Conteúdo do trabalho		"(...) A única pena que eu tenho é de a nível de funções não ser o sitio por excelência onde eu pudesse trabalhar, não é? A nível das minhas competências (...)"	4	24
		"(...) eu gostava mais da parte da investigação"		
		"É um trabalho muito rotineiro, mas pronto (...)"		
		"O que me deixa mais insatisfeita é a pessoa cada vez está mais focada nas papeladas, na burocracia, em detrimento daquilo que é importante, que é a componente técnica (...)"		
Relações interpessoais		"(...) O que me deixa mais insatisfeito ... às vezes algumas pessoas que não estão de acordo com o meu feitio (...)"	3	20
		"Menos satisfeita... às vezes a falta de compreensão da parte de certos colegas. (...)"		

		"Menos satisfeito...às vezes a arrogância de algumas pessoas (...)"		
	Reconhecimento	"Menos satisfeito é o tal reconhecimento que nem sempre existe... (...)"	2	10
		"Menos satisfeito... acabei de falar na classificação, classificar-me de acordo com o meu desempenho, ou seja avaliar de acordo com o desempenho."		
	Liderança	"(...) O que me deixa menos satisfeito é quando há indecisões (...) eu quando falo em indecisões E sempre por parte de superiores. (...)"	1	5

ANEXO J - Influência das mudanças na Administração Pública sob a satisfação no trabalho.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	Unidade de registo (Resposta)	Nº	%
5.1. Após a introdução das mudanças na Administração Pública a sua satisfação no trabalho foi a mesma?	Alterou-se a satisfação no trabalho	"Não (...)"	19	60
		"Ressente-se sempre qualquer coisinha (...)"		
		"Não (...)"		
		"A satisfação não pode ser a mesma (...)"		
		"Claro (...)"		
		"Não (...)"		
		"É claro que as pessoas sentem-se um bocado com essas mudanças (...)"		
		"Não (...)"		
		"Não é a mesma, afeta (...)"		
		"Não me deixa ficar satisfeito (...)"		
		"Não (...)"		
		"Claro que não (...)"		
		"Não, foi pior, foi pior (...)"		
		"Achas?! Ninguém está satisfeito! (...)"		
		"Não é (...)"		
		"Alterou (...)"		
		"Menos um bocadinho sim (...)"		
		"A satisfação é bastante menos (...)"		
		"A satisfação não foi a mesma (...)"		
		Não se alterou a satisfação no trabalho		
"É a mesma (...)"				
"Manteve-se (...)"				
"Sim (...)"				
"Sim (...)"				
"Tem que ser (...)"				
"É exatamente, foi igual (...)"				
"Sim, é a mesma (...)"				
"Eu penso que sim (...)"				
"Sim, acaba por ser a mesma (...)"				
"Sim (...)"				
"Sim, é a mesma (...)"				
"Não se alterou por causa das mudanças na Função Pública (...)"				

ANEXO K - Fatores que contribuem para a manutenção da satisfação.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	Unidade de registo (Resposta)	Nº	%
5.1.1. Explique como.	Conteúdo do trabalho	"(...) penso é na satisfação que estou a ter ao realizar trabalho da área de formação (...)"	5	50
		"(...) porque a minha satisfação depende é do trabalho que estou a realizar."		
		"porque o que eu faço é sempre a mesma coisa."		

		"porque eu gosto mesmo do serviço que eu estou fazendo."		
		"porque dentro da minha área tenho mantido o mesmo trabalho."		
	Relações interpessoais	"porque eu sinto-me bem aqui, o trabalho com os meus colegas, não tenho razão de queixa."	1	10
	Segurança no emprego	"(...) é tão bom a gente todos os dias ter o nosso posto de trabalho (...)"	1	10
	Impotência de alteração das medidas por parte da organização	"(...) porque não dependia do laboratório (...)"	1	10
	Características individuais	"É da educação de base, de berço não me desanimaram com essas coisas pelo facto de me terem cortado o ordenado, (...)"	1	10
	Compreensão da situação	"Porque nós sabemos que mais tarde ou mais cedo isso iria acontecer vendo um bocadinho a história económica (...)"	1	10

ANEXO L - (Des)motivação no trabalho no LREC.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	Unidade de contexto	Nº	%
2. Sente-se motivado/a no seu trabalho no LREC?	Estar motivado(a)	"Estou, estou motivada... (...)"	22	69
		"Sim, sinto-me motivado, (...)"		
		"Sim, sinto-me motivada.(...)"		
		"Sim, sinto-me motivada. (...)"		
		"Sim, sinto-me... se não não estaria aqui (...)"		
		"Imenso, (...)"		
		"Sim. (...)"		
		"Sinto-me (...)"		
		"Sim, sinto-me. (...)"		
		"Sim, sinto-me, eu sinto-me motivado.(...)"		
		"Sim, sinto-me.(...)"		
		"Sim, (...)"		
		"Sim, sinto-me motivado, (...)"		
		"Sim, eu gosto de trabalhar (...)"		
		"Sim (...)"		
		"Sim, sinto-me.(...)"		
		"Sinto, (...)"		
		"Sim, sim, sim...(...)"		
		"Faço por isso, mas sinto-me motivado.(...)"		
		"Sim (...)"		
"Sinto-me (...)"				
"Sim, (...)"				
Estar mais ou menos motivado(a)		"Motivada até certo ponto sinto-me... (...)"	8	25 %
		"Pronto, a motivação já foi mais (...)"		
		"Já me senti motivado, neste momento não na totalidade (...)"		
		"Sim, maioritariamente sim, mas talvez nem sempre (...)"		
		"Minimamente sinto-me..."		
		"Às vezes...(...)"		
		"Já não tanto, já tive mais.(...)"		
"Já senti mais (...)"				
Não estar motivado(a)		"Não, de maneira nenhuma.(...)"	2	6 %
		"Se eu me concentrar naquilo que eu estou a fazer não estou motivada (...)"		

ANEXO M - Fatores que contribuem para a motivação.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	Unidade de registo (Resposta)	Nº	%
2.1. Quais são os aspetos que mais o/a motivam?	Conteúdo do trabalho	"O que motiva... eu gosto daquilo que faço, (...)"	14	41
		"Sinto-me motivado no sentido em que já conheço as rotinas e a melhor forma de desempenho das minhas funções (...)"		
		"Sinto-me motivada porque gosto daquilo que faço (...)"		
		"Mais motivado... é uma área que eu gosto (...)"		
		"Mais motivado é realizar ensaios que é a minha especialidade (...)"		
		"Acho que estou mesmo a trabalhar na área certa e isso é que é o meu principal ponto de motivação (...)"		
		"O que mais motiva... principalmente é o tipo de trabalho (...)"		
		"O que mais me motiva será a capacidade de criar coisas... de sentir que ao fim ao cabo somos úteis à organização(...)"		
		"O que me deixa mais motivada é gostar do meu trabalho (...)"		
		"É o serviço que eu faço em si (...)"		
		"O que mais me motiva é a engenharia civil... é a parte técnica sem dúvida (...)"		
		"Motiva-me o gostar desta atividade (...)"		
		"O que deixa mais motivada é (...) também o trabalho às vezes"		
	"O que motiva é ... a gente não tem uma rotina, principalmente... o trabalho é sempre diferente (...)"			
	Relações interpessoais	"O que me deixa mais motivada (...) precisamente o ambiente que tenho aqui dentro (...)"	5	15
		"Sinto-me motivado porque gosto de estar com os meus colegas (...)"		
		"(...) tem a ver essencialmente com o que referi anteriormente, com o ambiente de trabalho (...)"		
		"O que deixa mais motivada é o ambiente das pessoas (...)"		
		"(...) e depois o tratamento, como as pessoas me tratam, eu vejo que as pessoas gostam de mim (...)"		
	Reconhecimento	"O que mais me motiva é ser reconhecida (...)"	3	9
		"O que deixa mais motivado é como eu lhe digo, as pessoas admiram e dizem e mostram satisfação (...)"		
		"O que deixa mais motivado... é quando os nossos chefes, superiores dão louvores à gente (...)"		
	Condições de trabalho	"(...) tenho essas condições ambientais e físicas e coisa que me motiva o bom trabalho... os recursos materiais motivam."	3	9
		"O que me deixa mais motivada é (...)das condições que tenho (...)"		
		"(...) as condições de trabalho (...)"		
	Liderança	"Os aspetos que me motivam tem a ver com (...) o acesso à chefia é muito fácil (...)"	3	9
		"Sinto-me motivado porque (...) não tenho razões de queixa das chefias (...)"		
" Os aspetos que me motivam tem a ver com (...) há espaço de fazermos propostas, há convite à apresentação de propostas, podem não ser aprovadas, mas há espaço e isso é importante (...)"				
Desejo em servir o interesse público	"(...) reconhecer a ter a consciência de que o papel do laboratório, a atividade do laboratório é importante e útil e isso é desde logo uma motivação."	3	9	
	"Que mais me motivam, para já o nosso contributo constante à sociedade (...)"			
	"A mim a motivação maior é dar o contributo para a sociedade (...)"			
Oportunidades de	"É o facto de ser uma aprendizagem diária (...)"	2	6	

	crescimento	"A mais motivada é ir a ações de formação (...)"		
	Remuneração	"O que mais me motiva é precisar de trabalhar, todos nós precisamos de trabalhar, tenho que trabalhar para sobreviver."	1	3

ANEXO N - Fatores que contribuem para a desmotivação.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	Unidade de registo (Resposta)	Nº	%
2.2. Quais são os fatores que contribuem para a sua desmotivação no trabalho?	Políticas e gestão da Função Pública	"As coisas que me desmotivam grandemente tem a ver com a alteração da lei na Administração Pública, a perda do rendimento, a desvalorização do trabalho das pessoas, a alteração do sistema de carreiras que havia carreiras especializadas e generalizou-se tudo, da precariedade que deixamos de ter efetividade, do sistema de avaliação de desempenho e a perda da segurança (...)"	9	36
		"O menos motivada, não termos progressão na carreira e termos os cortes nos salários (...)"		
		"A pessoa cada vez ganha menos em relação ao que ganhava, as exigências são as mesmas ou mais e claro que a motivação já não é muita, e também porque a nível de anos de serviço se fosse pela antiga lei talvez estava quase em casa reformado (...)"		
		"O que desmotiva talvez o facto de nós aqui na função pública ganharmos mal, estamos a ganhar menos devido à situação portanto que o laboratório não tem a ver (...)"		
		"Desmotivado talvez pelas novas regras da função pública, esses cortes salariais (...)"		
		"O que me desmotiva não é tanto pelo laboratório em si, mas pela situação aberta dos funcionários públicos... e a gente não sabe se o ordenado sobe se desce (...)"		
		"(...) é onde a gente está inseridos hoje em dia realmente, que é esses congelamentos de carreiras, (...)"		
		"Mais desmotivado são questões que tem a ver com a própria classificação, tem a ver com as próprias quotas (...)"		
		"Menos motivada não tenho... pronto o horário de trabalho atual (40 horas semanais)."		
		"O que desmotiva é a nível do laboratório ... às vezes tem umas relações interpessoais menos boas (...)"		
	"O que me desmotiva é colegas que às vezes não são...(...)"			
	"O que desmotiva... epa às vezes o relacionamento interpessoal com outras pessoas, (...)"			
	"O que desmotiva são algumas atitudes de colegas (...)"			
	"O que me desmotiva ... às vezes a falta de cooperação de certos colegas para ensinar. (...)"			
	"Quando a pessoa não se sente motivada é porque (...) e quando há aqui umas sacanisses entre as pessoas (...)"			
	Conteúdo do trabalho	"O que desmotiva (...) é cada vez estar mais desviada da parte técnica que é o que eu gosto (...)"	5	20
		"Se eu me concentrar naquilo que eu estou a fazer não estou motivada (...)"		
		"Desmotiva foi o regressar ao laboratório, foi um fator desmotivante, não pelo laboratório em si, mas pela área que estava a desempenhar (...)"		
		"O que desmotiva é às vezes o tempo, a burocracia, o tempo que é preciso...que leva para se conseguir resolver os assuntos."		
		"(...) menos motivada é a burocracia da qualidade (...)"		
Reconhecimento	"Tem a ver com o facto de termos objetivos,	2	8	

		cumprimos os objetivos, mas depois não temos esse esforço reconhecido."		
		"Desmotiva-me às vezes a tal falta de reconhecimento (...) e que secalhar o facto de pessoalmente me sentir desaproveitado."		
	Liderança	"Menos motivado, quando existem as tais indecisões que não se sabe o que se quer fazer (...) eu quando falo em indecisões E sempre por parte de superiores. (...)" "Quando a pessoa não se sente motivada é porque o chefe não transmite (...)"	2	8
	Oportunidade de crescimento	"(...) Depois a questão de a gente não poder fazer formação (...)"	1	4

ANEXO O - Influência das mudanças na Administração Pública sob a motivação no trabalho.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	Unidade de registo	Nº	%
5.2. Após a introdução das mudanças na Administração Pública a sua motivação no trabalho foi a mesma?	Não alterou	"Eu continuo a trabalhar a 100% no trabalho (...)"	22	69
		"A motivação é a mesma (...)"		
		"Também foi a mesma."		
		"A motivação continua a mesma (...)"		
		"Não mudei nada (...)"		
		"Sim (...)"		
		"Sim (...)"		
		"Tem que ser (...)"		
		"A gente tem que fazer o serviço igual (...)"		
		"Sim, é a mesma."		
		"Eu acabo por ter sempre alguma motivação (...)"		
		"A nível do trabalho é a mesma (...)"		
		"Não alterou (...)"		
		"(...) quanto a isso não houve alterações nenhuma."		
		"Sim (...)"		
		"Sim, acabou por ser."		
		"Em termos de trabalho acaba por ser a mesma (...)"		
		"Não alterou (...)"		
		"Sim (...)"		
		"É a mesma (...)"		
"É (...)"				
"É, isso não se altera (...)"				
"Claro que não tenho alterado (...)"	10	31		
"Não, não foi a mesma (...)"				
"Claro que ninguém se sente motivado com isso (...)"				
"Não, a minha motivação não é a mesma (...)"				
"A minha motivação não é a mesma (...)"				
"A motivação alterou pela negativa (...)"				
"A motivação não é a mesma (...)"				
"Um pouco, um pouco talvez (...)"				
"Não! (...)"				
"Foi pior (...)"				
"Talvez menos um bocadinho (...)"				

ANEXO P - Fatores que contribuem para a manutenção da motivação.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	Unidade de registo (Resposta)	Nº	%
5.2.1. Explique como.	Conteúdo do trabalho (Fator motivacional)	"O trabalho em si manteve-se, o tipo de trabalho (...)"	6	60

		"Porque uma pessoa gosta de fazer o que faz (...)"		
		"Eu sinto-me motivado a fazer aquilo que faço (...)"		
		"Porque em termos de trabalho acabo por fazer a mesma coisa (...)"		
		"(...) se os funcionários tivessem todos a pensar nisso era tudo para aí... não se fazia nada (...) eu foco-me é no trabalho que estou a fazer"		
		"(...) é como sermos mais remunerados ou menos remunerados, a certa altura... a gente de início fica satisfeitos se somos aumentados, mas depois (...) a gente se esquece que foi aumentado, porque estamos concentrados é no tipo de trabalho"		
	Procura de sucesso (Fator motivador)	"por consciência a gente tem que fazer o nosso trabalho sempre como deve de ser, mesmo apesar dos cortes." "Porque não tenho feito para me borriar para as coisas (...)"	2	20
	Compromisso afetivo	"Porque eu tenho um grande amor, digamos entre aspas, a esse laboratório (...)"	1	10
	Segurança (Fator higiénico)	"(...) eu tento valorizar o facto de ter um trabalho (...)"	1	10

ANEXO Q - Influência das mudanças na Administração Pública sob os comportamentos de cidadania organizacional dirigidos aos indivíduos (altruísmo, cortesia e desportivismo).

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	Unidade de registo (Resposta)	Nota	Nº	%
6.1. As mudanças na Administração Pública alteraram o seu comportamento com os seus colegas? Se sim, de que forma?	Não alterou	"Não, não mudou."		24	75
		"Não alteraram o meu comportamento com os meus colegas."			
		"Não, eles não têm culpa de nada."			
		"Não."			
		"Não."			
		"Não."			
		"Não, não... sempre fui a mesma pessoa."			
		"Não"			
		"Não"			
		"Não, continuo a ser igual (...)"			
		"Não."			
		"Não."			
		"Não, não"			
		"Não."			
		"Não, de todo."			
		"Não, estamos todos no mesmo barco."			
		"Não, eu continuo a ter um bom relacionamento com os meus colegas...."			
"Não, não...eles coitados não têm culpa."					
"Não alterou"					
"Não alteraram."					
"Não, eu tento é puxar por eles para não desanimarem com o facto dessa crise ter-nos levado o corte no ordenado (...)*"					
"Não alteraram porque essas					

		mudanças atingiram a todos da mesma forma."			
		"Não, não..."			
		"Claro que não (...) os colegas não tem nada a ver com o que aconteceu na função pública."			
	Alterou negativamente	"Eu acredito que às vezes haja um espírito de revolta, porque estamos a realizar o nosso trabalho e não estamos a ser mais bem compensados...talvez...mas são situações pontuais (...)"	Desportivismo	6	19
		"Esforo-me por não, mas é natural que sim (...) se tem o fantasma da mobilidade que poderá de um dia para o outro irem para casa (...) as quotas de avaliação gera conflitos, as pessoas sabem que se tiverem dois anos razoáveis que é suficiente para irem para casa a zero (...) o sistema acho que obriga-nos a estar mais atenta ao que os meus colegas não fazem quando eu faço (...) uma pessoa sente-se obrigada a dizer que não correu bem e ter que contar "	Desportivismo		
		"Em relação aos objetivos SIADAP a gente tem aquela coisa que já ajuda menos o outro, porque nós temos timings para cumprir (...) não posso estar aqui a ajudar-lhes muito tempo porque eu tenho as minhas coisas. (...)"	Altruísmo		
		"De uma forma direta não, mas de certa forma há um certo sentimento de injustiça (...) secalhar há pessoas que têm a mesma nota e há uns que realmente não fazem nada e outros que fazem e que têm a mesma nota (...)"	Desportivismo		
		"Aí tem tido algum efeito talvez, pronto tem a questão da competitividade associada à avaliação com base nos objetivos (...)"	Altruísmo		
		"Até certo ponto... por exemplo, a classificação do serviço são por quotas (...) a gente quer queira quer não isso mexe com os colegas entre si."			
	Alterou positivamente	"Alteraram pela positiva, porque tento mais do que nunca facilitar-lhes a vida (...) o que tiver nas nossas mãos ajudar a melhorar (...)"	Altruísmo e Cortesia	2	6
		"Não, até pelo contrário, eu acho que as pessoas uniram-se mais para reivindicar alguma coisa que talvez se pudesse alterar."			

ANEXO R - Influência das mudanças na Administração Pública sob os comportamentos de cidadania organizacional dirigidos à organização (virtude cívica).

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	Unidade de registo (Resposta)	Nº	%
6.2. As mudanças na Administração	Não alterou	"Eu julgo que não (...) mas acho que isso tem a ver com a liderança atual que é muito diferente da	32	100

Pública alteraram o seu comportamento relativamente ao envolvimento e participação ativa no processo político do LREC? Se sim, de que forma?	maioria da administração pública (...)"	0	0
	"Não, eu acho que de um modo geral não (...) depois acaba por não mexer com o trabalho em si (...)"		
	"Eu continuo a proceder da mesma maneira, não alterou nada."		
	"Não."		
	"Não afetou, porque uma coisa não tem nada a ver com a outra. Acho que o laboratório é um bocado um caso à parte (...)"		
	"O interesse é o interesse máximo desde o primeiro dia (...) para elevar o nome do laboratório o mais possível."		
	"Sim, não alterou (...)"		
	"Sim, da minha parte continua a haver esse interesse (...)"		
	"(...) isso não, isso eu continuo interessada (...)"		
	"Claro que sim, manteve. O meu diretor não tem culpa daquilo que aconteceu na função pública, não é ele é que manda."		
	"Não alterou absolutamente nada."		
	"Não alterou."		
	"Não, não fez, não teve grande impacto."		
	"Ou antes ou depois o meu interesse é sempre igual, é bom a gente ir sabendo o que se vai passando no laboratório (...)"		
	"Eu tenho sempre interesse (...) é bom a gente como funcionários saber o que é que os nossos diretores estão fazendo, os nossos chefes no sentido de melhorar."		
	"É sempre igual (...)"		
	"Não, não, manteve-se."		
	"Sim, manteve-se."		
	"Sim, mantive e às vezes apetece intervir mais do que aquilo que tenho intervido (...)"		
	"Sim, sempre o mesmo comportamento."		
	"Não, manteve-se (...)"		
	"Em termos de interesse não mudou."		
	"Não."		
	"Não é isso que vai alterar o comportamento (...)"		
	"É o mesmo é, gosto de estar sempre informado do que se passa em termos de gestão, toda a parte de envolvimento com o laboratório, com todos os funcionários e com a nossa direção (...)"		
	"Sim, mantive (...)"		
	"Não, isso continua igual (...)"		
"Nada alterou."			
"Não, não passa por aí (...)"			
"Sim, mantenho interesse, continuo a manter interesse (...)"			
"Sim, não mudou nada (...)"			
"Sim, não se pode deixar afetar por isso (...)"			
Alterou			

ANEXO S - Influência das mudanças na Administração Pública sob os comportamentos de cidadania organizacional dirigidos à organização (Conscienciosidade).

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	Unidade de registo (Resposta)	Nº	%
6.3. As mudanças na Administração Pública alteraram o seu comportamento relativamente ao	Não alterou	"(...) sempre mantive esse comportamento."	27	84
		"Sim, manteve-se (...)"		
		"Sim, sim... às vezes com algum espírito de revolta mas tem sido o mesmo."		
		"Não, eu não olho muito para isso (...)"		
		"Não, não foram alteradas (...)"		

<p>ir além da exigência mínima ou esperada do nível da tarefa? Se sim, de que forma?</p>		"Eu tenho ido sempre acima do que me é exigido (...)"	5	16
		"Eu não gosto da exigência mínima, eu gosto de superar-me a mim (...) Não foi o facto de ganhar menos que trabalho menos (...)"		
		"Não (...) tento-os cumprir e por vezes superar (...)"		
		"Não (...)"		
		"(...) Acho que não, porque isso depois tem um bocado a ver com o orgulho profissional que a gente tem (...)"		
		"Sempre fiz o máximo que posso."		
		"Ah não alterou."		
		"Não alterou, mantive...mantive igual."		
		"Não, manteve-se."		
		"Não, foi sempre igual, antes e depois foi sempre igual."		
		"Não, não alterou, porque eu quando eu venho trabalhar todos os dias eu venho com gosto (...)"		
		"Eu tento fazer sempre o serviço com consciência que o serviço tem que ser feito, não tem nada uma coisa a ver com a outra (...)"		
		"(...) continuo a fazer o meu trabalho mesmo que de facto haja mais trabalho, mas a mim não alterou."		
		"Não, não alterou a questão de não ter alterado o meu nível de exigência relativamente ao meu comportamento em termos profissionais. (...)"		
		"Não, essa exigência é minha independentemente do que eles digam ou não digam (...)"		
		"Não alteraram em nada o meu comportamento."		
		"(...) a mim não me altera nada a maneira de ser ou deixar de ser (...)"		
		"Não, continuo a fazer a mesma coisa."		
		"Não, infelizmente não alterou porque eu não consigo baixar o nível (...) isso é a nossa segunda casa e temos algum brio na nossa imagem (...)"		
		"Não, faço sempre a mesma coisa."		
	"Portanto nesse aspeto não alterou (...)"			
	"Não, não houve alteração nenhuma (...)"			
	Alterou negativamente	"Um pouco talvez, a pessoa não tem tanta...antes a pessoa podia tomar iniciativas, fazer acontecer e agora talvez não tenha tanta iniciativa."	5	16
		"Sim, sim, sim... é só aquilo e acabou, nem mais um minuto (...) se a pessoa não é reconhecida...(...)"		
		"Negativamente, ou seja, eu poderia ir mais além, mas com a desmotivação acabo por não ir."		
		"Já foi mais (...) tem a ver com a motivação, a gente vê que não há... até certo ponto não nos dão o devido valor e a gente vai perdendo a motivação (...)"		
		"De certa forma alterou, porque antigamente a gente tinha a tal margem para cumprir, agora não tem margem para ir além do mínimo é mais por isso... falta de tempo. (...)"		

ANEXO T - Influência das mudanças na Administração Pública sob a intenção de abandono da organização.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	Unidade de registo (Resposta)	Nº	%
7. Com estas reformas tenciona continuar a desenvolver a sua carreira no âmbito do LREC e da Administração Pública?	Pretende continuar	"Eu espero que me deixem continuar a desenvolver na administração pública a minha carreira (...)"	29	91
		"Sim, (...)"		
		" Sim, (...)"		
		"Sim,(...)"		
		"Continuo, com estas reformas...(...)"		
		"Tem que ser, (...)"		
		"Sim, tenciono. (...)"		
		"Ah agora estou aqui...pronto, em princípio espero bem...não quero mudar. (...)"		

		"Olha, até à reforma...não tenho outro remédio. (...)"		
		"Não apetecia, (...)"		
		"Sim, se não me despedirem (...)"		
		"Sim, (...)"		
		"Exatamente...no laboratório e na administração pública(...)"		
		"(...) eu estou satisfeito ainda da maneira como eu estou, (...)"		
		"Sim, com certeza (...)"		
		"(...) Tenciono ficar aqui com certeza (...)"		
		"Sim, como eu já lhe disse (...)"		
		"Sim, sim, (...)"		
		"Sim, (...)"		
		"Que remédio! (...)"		
		"Sim, (...)"		
		"Sim, (...)"		
		"Sim, sim, sim... (...)"		
		"Claro que é evidente, (...)"		
		"É o que eu tenho feito até hoje (...)"		
		"Sim, (...)"		
		"Sim, continuo, (...)"		
		"Tenciono, (...)"		
		"Espero que sim (...)"		
	Não pretende continuar no LREC	"Para dizer a verdade não (...) devido a essa situação de ser uma atividade...de não apresentar desafios (...)"	1	3
	Depende das oportunidades	"Depende do desenvolvimento e das portas que me abrirem."	1	3
	Pretende continuar na Função Pública mas não no LREC	"No âmbito da função pública pretendo, do laboratório não (...) dada a minha área de formação não pretendo cá ficar (...)"	1	3

ANEXO U - Tipos de compromisso organizacional existentes.

Unidade de contexto (Pergunta)	Categoria	Unidade de registo (Resposta)	Nº	%
7.1. Porquê?	Instrumental	"(...) porque eu preciso de trabalhar, como pessoa e por dinheiro (...)"	18	34
		"(...) mas digo-lhe se houver uma oportunidade para melhoria pode ser que eu aproveite até noutra sitio que não seja aqui. (...)"		
		"Já é tarde demais, isso já é outra idade... (...)"		
		"Para já porque não tenho muito mais saída do que isso (...)"		
		"(...) que remédio!"		
		"(...) não há hipótese (...)"		
		"(...) não há outro sitio para a pessoa ir trabalhar, não é? (...)"		
		"(...) porque eu moro aqui nos Açores e para dizer que não, implicava ter que ir para outro sitio."		
		"(...) porque (...) ainda temos mais segurança aqui na função pública do que na privada. (...)"		
		"(...) porque (...) alguém já com o nível de vencimento e com o tempo na função pública arranjar aí uma ocupação com o mesmo retorno... (...) não me sinto de forma nenhuma preso à função pública a nível de lealdade (...)"		
		"(...) já tenho 52, isto daqui é para a reforma."		
		"(...) para já mesmo com a minha idade já tem que ser e no contexto atual nem pensar (...)"		
		"(...) porque alternativas são zero (...)"		
		"(...) e segundo o mercado de trabalho também não está muito propício a isso."		
"(...) porque também não tenho muitas hipóteses, digamos assim."				

		"(...) enquanto não me derem a reforma (...)"		
		é porque eu já tenho 44 anos e para mudar de carreira ou procurar outro serviço isso já não vai ser muito fácil."		
		"(...) porque para já ainda é confortável estar na função pública (...)"		
	Afetivo	"eu gosto de estar aqui, sinto-me bem aqui neste momento (...)"	10	3
		"(...) porque sinto-me bem aqui (...) portanto isso aqui funciona como uma família (...)"		
		"(...) isso é a minha vida, são 34 anos a trabalhar aqui, não vou desistir (...) enquanto estiver aqui estou bem (...)"		
		"(...) porque gosto daquilo que faço e do laboratório em si (...)"		
		"(...) porque eu gosto do serviço que faço e gosto muito de estar aqui no laboratório."		
		"(...) primeiro porque gosto do que faço"		
		"(...) principalmente porque eu gosto imenso de trabalhar aqui (...)"		
		"(...) porque é uma coisa que gosto (...) sair da minha casa e vir trabalhar aqui para o laboratório (...)"		
		"(...) mas a primeira causa é eu gosto de estar aqui e daquilo que faço (...)"		
		"(...) depois, como disse, eu gosto desta atividade e do LREC, sempre estive ligado a este tipo de atividade e investi nela"		
	Normativo	"(...) Pronto, é um dever que a gente temos (...)"	1	3

ANEXO V - *Curriculum Vitae*.

Europass-Curriculum Vitae



Informação pessoal

Apelido(s) / Nome(s) próprio(s)

Horta Fraga, Ana Rita

Morada(s)

Rua Gonçalo Velho 69, 9600-129 Ribeira Grande, Portugal

Telefone(s)

296491931

Telemóvel: 919093010

Correio(s) electrónico(s)

ana.fraga@live.com

Nacionalidade

Portuguesa

Data de nascimento

20-08-1991

Sexo

Feminino

Experiência profissional

Datas

Julho de 2013 a Agosto de 2013

Função ou cargo ocupado

Administrativa

Principais atividades e responsabilidades

Tratamento e atualização de base de dados em excel e no sistema de gestão da formação da empresa.

Nome e morada do empregador

Norma-Açores, Sociedade de Estudos e Apoio ao Desenvolvimento Regional S.A.
Rua Engenheiro José Cordeiro 6, 9500-311 Ponta Delgada

Tipo de empresa ou sector

Projectos, Estudos e Serviços (Arquitectura e Engenharia)

Datas

Janeiro de 2013 a Março de 2013

Função ou cargo ocupado

Técnica de Recrutamento e Seleção

Principais atividades e responsabilidades

Elaboração e colocação de anúncios; Triagem curricular; Agendamento de entrevistas; Realização de entrevistas; Seleção de candidatos; Elaboração de relatórios diários.

Nome e morada do empregador

Expandtelecom
Rua Vale Formoso 94 5ºD, 1950-248 Braço de Prata

Tipo de empresa ou sector

Comercial e vendas

Datas

Julho de 2008 a Agosto de 2008

Função ou cargo ocupado

Vendedora

Principais atividades e responsabilidades

Venda de artigos em segunda mão – explicação da história dos artigos; Realização de inventários; Responsável pela entrega ao domicílio - contacto com empresas de transporte.

Nome e morada do empregador

Antigolandia - Antiguidades e Decorações, Lda
Rua do Perú 75, 9500-340 Ponta Delgada

Tipo de empresa ou sector

Comércio e retalho de artigos em segunda mão

Educação e formação

Datas	2012 - 2014 (Previsto)
Designação da qualificação atribuída	Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais
Principais disciplinas/competências profissionais	- Relações de Trabalho e Sindicalismo - Direito do Trabalho e da Segurança Social - Direito Social e do Trabalho Europeu e Internacional
Nome e tipo da organização de ensino	ISCTE-IUL
Nível segundo a classificação nacional ou internacional	Média de Mestrado (sem a dissertação) - 15.58 valores em 20
Datas	2009 - 2012
Designação da qualificação atribuída	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos
Principais disciplinas/competências profissionais	- Gestão Administrativa de Pessoal - Recrutamento e Selecção - Economia de Recursos Humanos e de Emprego
Nome e tipo da organização de ensino	ISCTE-IUL , ISCTE Business School
Nível segundo a classificação nacional ou internacional	Média de Licenciatura – 12 valores em 20

Aptidões e competências pessoais

Língua(s) materna(s) **Português**
 Outra(s) língua(s)
 Auto-avaliação
 Nível europeu (*)

Inglês

Espanhol

Francês

Compreensão				Conversaão				Escrita	
Compreensão oral		Leitura		Interacção oral		Produção oral			
B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente
B2	Utilizador independente	B2	Utilizador independente	A2	Utilizador elementar	A2	Utilizador elementar	A2	Utilizador elementar
B1	Utilizador independente	B1	Utilizador independente	A2	Utilizador elementar	A2	Utilizador elementar	A2	Utilizador elementar

(*) [Nível do Quadro Europeu Comum de Referência \(CECR\)](#)

Aptidões e competências sociais	- Gestão de conflitos - Negociação (Competências adquiridas em contexto académico na unidade curricular de Gestão de Conflitos e Negociação)
Aptidões e competências de organização	- Organização pessoal - Gestão do tempo (Competências adquiridas em contexto académico na unidade curricular de Organização Pessoal e Gestão do Tempo)
Aptidões e competências técnicas	- Técnicas de Apresentação (Competência adquirida em contexto académico)
Aptidões e competências informáticas	Domínio na óptica do utilizador: Microsoft Office e PAW-SPSS (Competências adquiridas em contexto académico na unidade curricular de Informática de Gestão e na unidade curricular de Estatística)
Carta de condução	Carta de condução de Veículos Ligeiros (categoria B)
Informação adicional	Participação na Conferência "Reforma Laboral 2011/2012"